

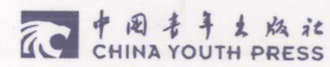
The 7 HABITS of Highly Effective People®
高效能人士的七个习惯

美国政府机关公务员装备书

美国公司员工装备书

美国军队官兵装备书

[美] 史蒂芬·柯维 著
(Stephen R.Covey)



The 7 高效能人士的 HABITS of HIGHLY 七个习惯 EFFECTIVE PEOPLE



自从1996年将《高效能人士的七个习惯》引进摩托罗拉以来，数千名员工参加过该培训，从而改变了他们的思维方式和做事方法，对摩托罗拉在中国的发展和成功起了重要作用。现在该课程依然是摩托罗拉领导力发展项目的常设课程。

摩托罗拉亚太区人才管理及摩托罗拉大学总监　刘辉

《高效能人士的七个习惯》不仅使我获益良多，更是我带领着公司所有员工由内而外地传承和发扬公司文化的法宝。如何在公司提倡的“心到”“智到”“人到”“力到”四个方面做得更好，我想在七个习惯中都能找到答案。

玫琳凯（中国）化妆品有限公司大中国区总裁　麦予甫

《高效能人士的七个习惯》非常精彩和实用。我相信史蒂芬·柯维倡导的原则，不仅对我，而且对我们企业的高层管理人员都有非常深刻的触动，大家的思想境界更高了，并将以主动积极的心态去思考和感悟，这种思考和感悟将持续改变我们，并且需要我们用一生去实践。

大唐电信集团董事长兼总裁　周寰

《高效能人士的七个习惯》这门课程在我们的管理人员中引起了极大的反响。在新的挑战中，每个人都需要秉持原则，由内而外地发挥自己的影响力，从而使组织发挥最大的效能。

中国建设银行人力资源部副总经理　冯丽英

如果你是一个胸怀远大的人，就一定要读《高效能人士的七个习惯》。

嘉实基金管理有限公司总经理　赵学军博士

FranklinCovey™

ISBN 978-7-5006-4903-8
01>
9 787500 649038

上架类别：管理　励志　教育

ISBN 978-7-5006-4903-8　定价：29.00元

www.cyb.com.cn　www.antguy.com

The 7 HABITS of HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

高效能人士的七个习惯

[美] 史蒂芬·柯维 著
(Stephen R.Covey)

中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据
高效能人士的七个习惯/(美)柯维著;王亦兵等译.
北京:中国青年出版社,2002
ISBN 978-7-5006-4903-8
Ⅰ.高… Ⅱ.①柯… ②王… Ⅲ.企业管理-通俗读物
Ⅳ.F270-49
中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第084822号

高效能人士的七个习惯

作　　者:〔美〕史蒂芬·柯维 (Stephen R.Covey)
译　　者:高新勇　王亦兵　葛雪蕾
责任编辑:韩文静
文字编辑:王　卓
美术编辑:李艳华　夏　蕊
出　　版:中国青年出版社
发　　行:北京中青文图书有限公司
电　　话:010-65516875/65516873
网　　址:www.cyb.com.cn　www.antguy.com
制　　作:中青文制作中心
印　　刷:北京中科印刷有限公司
版　　次:2008年5月第8版
印　　次:2009年4月第41次印刷
开　　本:880×1230　1/32
字　　数:220千字
印　　张:9
书　　号:ISBN 978-7-5006-4903-8
定　　价:29.00元

赞誉之辞

史蒂芬·柯维写了一本关于人类生存状况的巨著，不仅文字优美，而且深深洞察了我们内心所关注的东西。这本书无论对个人还是对组织都非常有用，我要将把它赠送给每一个我所认识的人。

——沃伦·本尼斯，世界领导力大师，《成为领导者》作者

史蒂芬·柯维是美国的苏格拉底，他使你畅开心扉去面对生命中一些永恒的东西——金钱、家庭、人际关系、生命价值。

——博恩·崔西，世界潜能大师，《成功心理学》作者

无论是学习企业管理的学生还是正在从事管理工作的人都不太会像史蒂芬·柯维那样对组织与管理的首要原则进行如此细致和深入的思考。他在《高效能人士的七个习惯》中给了我们一个机会，而不仅仅是一种指导。他以其卓越的洞察力为我们提供了一个了解自己和了解自己对他人的影响的机会。这是一本能改变你命运的奇书。

——汤姆·彼得斯，世界管理学大师，《追求卓越》作者

正当美国各企事业单位、政党和社会团体迫切需要鼓舞士气并培养出各阶层领导人的时候，柯维适时地提供了一种有助于自我提高的人生哲学，它可称得上是个人事业成功的最佳保证……它是智慧、情感和实践经验的结晶。

——罗莎贝丝·莫斯·坎特，哈佛商学院的首席管理教授，《巨人学舞》作者

《高效能人士的七个习惯》是本奇书。它告诉人们应当把对个人、对家庭和对事业的责任统一起来，它在这方面所起的作用超过了任何一本我曾读过的书。

——保罗·汤普森，杨百翰大学麦里特商学院院长，《更迭》作者

《高效能人士的七个习惯》为我们提供了处理人际关系的法则，如能静下想想，必将获益匪浅。

——吉姆斯·弗雷切，美国国家航空航天局局长

我不知道有哪一位教师或哪一种方法能像本书这样对个人绩效的提升产生如此巨大的积极作用……本书萃取了史蒂芬·柯维人生哲学体系的精髓。我相信读过此书的人都会明白为什么柯维博士的指导会对我及其他人产生如此巨大的影响。

——约翰·白波，宝洁公司董事长

《高效能人士的七个习惯》是所有人成功的钥匙，它令人深思，发人深省。

——爱德华·布瑞南，美国西尔斯百货公司董事长兼执行总裁

我发现此书能令人精神振奋、思维活跃。它是我思考和行动的指南。

——瑞秋·狄维士，安利公司总裁

这是一本震撼人心的著作。他提出的关于构思、领导和公关的原理组成了培训现代企业管理者的实用工具。我强烈推荐本书。

——诺兰·阿奇博尔德，布莱克·戴克公司总裁兼首席执行官

我们应当将阅读该书并运用书中知识作为对事业单位、党政机关各阶层人员的一项要求，这将比任何一部公务员道德行为规范所起的作用都大。

——美国共和党首席参议员贾杰克

就对社会各阶层领导者的贡献而言，没人能比得上史蒂芬·柯维……所有有文化的人都能从阅读该书并运用书中所述原理获益。

——美国参议员奥林·哈奇

《高效能人士的七个习惯》是能够长时间一直位居榜单的畅销书之一。

——美国《财富》杂志

柯维是热门的，并将越来越热。

——美国《商业周刊》

柯维是继戴尔·卡耐基之后，在当今商业领域最权威的自我提升顾问。

——《今日美国》

柯维指明了在家庭、企业和社会中处理人际关系的普遍真理，使我们免遭市面上一些蹩脚的人际关系类书籍的荼毒。我们应该把阅读他的著作当成是在实施一项工程，而不能像浏览图片那样，看完就算。柯维既不是个乐观主义者，也不是个悲观主义者，而是一个可能主义者。他认为我们有能力去开启自我改造的大门。这本书名叫《高效能人士的七个习惯》，读它的理由却远远不止7个。

——史蒂芬·拉本斯基，国际广播电视协会执行理事

史蒂芬·柯维的著作传授着力量、信念与感受，书中所谈到的人生法则的概念和实现方法为有效沟通提供了一个基础。作为一名教育工作者，这本书将成为我藏书室中又一本重要的参考文献。

——威廉·柯尔，美国犹他州高等教育委员会委员

史蒂芬·柯维真是个了不起的人物。他的著作思想深刻且充满人文主义关怀。《高效能人士的七个习惯》一本书就顶得上一屋子成功学书籍，它真的改变了我的人生。

——肯·布兰佳，《一分钟经理》作者

你所能形成的最好习惯就是不断学习并掌握史蒂芬·柯维的处世智慧。他能将他所说的话变成现实，他的书能让你永远置身于成功者的圈子之中。

——丹尼斯·威特利博士，全美最杰出激励大师之一，
畅销书《成功心理学》作者

这真是一项伟大的贡献！柯维博士总结了成功人士的各种习惯，并将其编制成为一套简单易学且行之有效的教程奉献给大家。我们从此获得了现实"美国梦"的蓝图。

——查尔斯·坎菲尔德，畅销书《顶级执行者》作者

知识是通往成功的安全捷径。史蒂芬·柯维将成功人士所使用的策略加以浓缩提炼而写成此书。成功是可以被学习的，而此书正是学习如何才能成

功的最佳教材。

——查尔斯·吉文斯，畅销书《零风险致富》作者

再见，戴尔·卡耐基！史蒂芬·柯维的理论对我的生命产生了深刻的影响，他所提出的原理作用巨大。赶快购买并阅读这本书吧，一旦你运用书中原理，你的生命会变得非常充实。

——罗伯特·艾伦，世界知名理财大师，
畅销书《无所不能》和《一分钟百万富翁》作者

这本书包含了某些敏感的事实，直指人性，有些仅在虚构的故事中出现，但最终你会发现，不仅你了解了柯维，柯维也了解了你。

——奥森·斯考特，世界性科幻大奖雨果奖和星云奖获得者

本书重点强调了当今社会重塑品德的必要。它是对有关自我拯救论著的极具价值的补充。

——W·克莱蒙特，《成功》杂志创办者

《高效能人士的七个习惯》一书中，史蒂芬·柯维为大家呈上了一道涉及七项课程，探讨如何掌握人生以及如何实现理想的大餐。它是一本读完令人满足的、精力充沛的阶段性书籍，适合个人阅读和商业培训课程。

——罗杰·斯托巴赫，美国著名橄榄球球星

史蒂芬·柯维鼓舞人心的著作无疑将成为首选心理学手册，书中所探讨的那些准则都极具普遍性，可将其应用于个人生活的各个方面。但应用这些准则就像表演歌剧那样，要经过事先排练，而不可能说用就用。

——艾瑞尔·拜比，美国纽约大都会歌剧院女中音歌唱家

目录

目 录

前言

PREFACE

变化的世界　不变的原则

《高效能人士的七个习惯》面世以来，世界发生了巨大变化。生活变得更多元，更紧迫，对人们也提出了更高的要求。我们已经从工业时代进入了信息/知识时代，并亲历了随之而来的深刻社会变迁。不仅广度和深度前所未有，种类更是千差万别。

这引发了一个非常重要的，也是我常被问到的问题："今后10年、20年、50年甚至100年，《高效能人士的七个习惯》是否依然有效？"我的回答是：变化越彻底，挑战越严峻，这七个习惯对人们越重要。因为我们的问题和痛苦是普遍存在的，并且日趋严峻。而它们的解决之道，一直而且永远都建立在普遍、永恒、不证自明的原则之上，这些原则亲历了人类历史的每一个持久繁荣的社会。大家不需要赞美我，因为这些原理并非我首创，我只是发掘并把它们整理出来而已。

我对生命的一种最深刻的感悟就是：要完成最渴望的目标，战胜最艰巨的挑战，你必须发掘并应用一些原则或自然法则，因为它们恰好左右着你苦苦期待的成功。如何应用一个原理，因人而异，取决于个人独一无二的优势、天赋和创造力，但最根本的是，任何努力的成功，都离不开恰到好处并游刃有余地应用某些原则，这些原则对成功而言是不可或缺的。

然而很多人对此不以为然，至少会刻意回避。实际上，这些强调原则的解决办法，与我们流行文化的通行惯例和思维定式大相径庭。

在这里，我想以人类面临的最普遍的几种挑战为例，来诠释两者的不同：

恐惧感和不安全感

现代社会，太多的人饱受恐惧感的折磨。他们恐惧将来，恐惧失业，恐惧无力养家。这种弱点，常常助长了一种倾向：无论在工作时，还是回到家中，都倾向于零风险的生活，并逃避与他人互相依赖和合作。

面对这种问题，我们的文化通常会教导人们要独立、独立、再独立。“我要专注于‘我和我的’，我要工作，要好好工作，要通过工作获得真正的快乐。”独立是一种重要的，甚至带有决定性的价值观和成就观，而我们生活在一个互赖的社会中，最辉煌的成就要靠互赖和合作才能成就，远远不是个人能力可企及的。

“我现在就想得到”

人们想要的太多又太急切。“我要钱，要豪宅，要香车，要最奢华的娱乐中心，我什么都想要，我应该得到。”尽管现代“信用卡”社会使“透支”变得轻而易举，但终究要面对经济现状，现有的产能远远不能满足购买力。无视经济现实终难长久，因为对利益的追求是残酷无情的，甚至是血腥的。努力工作是远远不够的，因为在市场和技术全球化的驱动下，竞争日趋白热化，技术领域的发展之快，令人眩晕，所以我们不能满足于校园教育，要不断重新教育和重塑自我。我们必须训练头脑，大量投入，不断磨炼，提升自己的竞争力，以免被社会淘汰。工作中，老板总有各种各样的理由，驱使员工不断出成绩。竞争是惨烈的，生存岌岌可危。今天，必须有所产出，这就是今天的现实，也代表了资本的内在需要。但是，潜在的、持久的、不断上升的成功才是值得称颂的。或许你轻而易举地就完成了季度目标，但问题的关键是，你是否做了必要的投入和准备，以保证今后1年、5年甚至10年都能继续保持并不断提升这种成功呢？我们的文化以及华尔街引领的一切行业都强烈地要求：今天的结果，今天的成功。但一个不争的事实是，我们绝对不能无视平衡的原则，我们要平衡现在和将来两种需要，前者满足今天的需求，后者满足投资并提高竞争力，以取得将来持久成功的需求。平衡原则同样适用于健康、婚姻、家庭生活以及你所处的社区的需要。

谴责和抱怨

任何情况下，只要发现一个问题，人们就倾向于把社会当成替罪羊来谴责，“如果我老板不是一个刚愎自用的白痴该多好……如果我的出身好点该多好……如果我没有遗传我爸的坏脾气该多好……如果孩子们不那么叛逆该多好……如果那房子不是整天乱得一团糟该多好……如果人们不那么随波逐流该多好……如果老婆再体贴点该多好……如果……如果……”面对问题和挑战，习惯性地谴责其他所有人和事，似乎成了现行的潜规则，但这只能带来短暂的解脱，同时却把我们禁锢在这些问题上，找不到解决办法。现在请你找出一个虚怀若谷的人，他必须能认可并承担对周围环境的责任，必须有足够的勇气且秉承任何必要的首创精神，能够以非常创意的方式，找到所面临的挑战的出路，只要你找到了这样一个人，我就告诉你至高无上的力量，教你如何选择。

绝望无助

谴责周围人和事的必然结果是变成犬儒主义，绝望无助。当我们最后向命运低头，认为自己是环境的牺牲品，屈服于宿命论带来的厄运时，我们就丢弃了希望，抛却了理想，习惯了听天由命，选择了停滞不前。“我是微不足道的小人物，似傀儡，又像车轮上的小齿轮，面对现实，我无能为力，请告诉我该怎么做。”很多聪明能干的人都遭遇过这种滑铁卢般的心路历程，并饱尝各种挫折以及随之而来的消沉。流行文化提倡的生存之道是犬儒主义——“不要对生活期望过高，这样你就不会对周围的人或事失望。”相反，历史上那些鼓励人们怀抱希望，励志成长的原则却提倡“我就是我生命的创造力”。

缺乏人生平衡

现代社会，资讯发展一日千里，生活日益复杂多元，对人要求更为苛刻，让人感觉更加紧迫和心力交瘁。尽管我们付出良多，尽量有效地利用时间，努力工作，积极进取，并利用现代科技不断提高效率，然而让人不解的是，我们越来越陷在一些鸡毛蒜皮的小事上不能自拔，而把健康、家庭、品德以及

许多重要的事情放在了工作之后，舍本逐末。我们不能把问题归咎于工作，或社会的复杂和变迁，而在于我们的流行文化提倡："早来，晚走，高效，从现在起就要懂得牺牲"——可事实上，心灵的平和宁静远非这些技巧所能带来的，而是取决于人们是否明白什么是最重要的事情，是否懂得轻重缓急，并能抓住生活的重点，客观地面对现实。

"我的定位在哪儿"

我们的文化倡导，如想从生活中有所收获，必须"独占鳌头"。也就是说"生命是场游戏，是次比赛，是种竞争，所以，你必须要赢"。同学、同事甚至家人都被当做竞争对手——你周围的人得到的越多，留给你的就越少。当然，在表面上，我们尽力表现大度，为他人的成功喝彩，而私底下，在心灵最深处的某个角落，却为他人的成就唏嘘不已。人类文明史上，许多杰出成就或攸关事件常常由某个铁腕人物的决绝意志来成就。但是，在知识时代，千载难逢的机遇和卓越的成就，通常是留给那些深谙什么是"我们"——团队精神——的人们。真正的大事业，通常只会由思维开阔、内涵丰富的头脑，经由忘我的合作精神——互敬和双赢——取得。

渴望理解

在人们心灵深处，没有比渴望理解更强烈的需要了——希望他人聆听、尊重、重视自己的声音，希望能影响别人。大多数人认为，要具备影响力，关键在于良好的沟通——明白无误地表达自己的观点，并让言谈有理有据。事实上，稍加思索，你就会发现，别人在诉说时，你并非努力聆听并试图理解对方，而常常是忙于准备，看自己接下来该怎么说。而影响力的初显，始于他人发觉你正在受他们影响。当对方感觉你敞开心扉，虔诚地聆听，并理解他们的时候，他们就感觉自己有了影响力。但大多数人的情绪易受他人左右，无法专注地聆听——他们无法在说出自己的想法前，先把自己的事情搁置一旁，倾尽全力来理解对方的想法。我们的文化迫切需要，甚至苛求这种理解力和影响力。可是，影响力是以互相理解为前提的，而互相理解基于谈话者全心投入地做一个专注、主动的聆听者，至少谈话一方要首先学会聆听。

冲突和分歧

人们是如此的相似，又是那样的不同。思维方式不同，价值观、动机和目标也不尽相同，有时甚至是完全对抗的。毫无疑问，这些分歧带来了冲突。面对这些分歧和冲突，社会倾向于用竞争的方法来解决，强调“全力以赴，赢得胜利”。尽管巧妙地利用“折衷”的办法取得了一定的成效，即在追逐目标过程中，在彼此都能接受的程度上互相妥协，但结局通常是双方失望而归。这些分歧驱使人们机械地、平均化地接纳双方仅有的共同特征，这是一种多么巨大的浪费！而且人们也没能充分利用创造性合作，找到比任何一方的最初想法都好的解决办法，这又是一种多么巨大的浪费！

个人的停滞不前

人的本质是四维的——身体、精神、智力、社会/情感。请比较以下两种问题解决方式（分别依据现有文化倾向和原则）的区别和效果：

请你不仅要把人类的普遍苦难铭记于心，也要把自己的实际需要和磨难牢记于心。只有这样，你才会获得一种长久的解决办法，并明了生活的方向。同时，你会发现，流行文化提倡的方法和永恒的、千百年沉淀下来的、原则性很强的方法的差距将渐行渐远。

	身　体	头　脑	心　灵	精　神
文化	保持现有的生活方式，用手术和药物解决健康问题。	看电视，“自娱自乐”。	善于利用和他人的关系，表达并分享主观的、自我的兴趣爱好。	向日渐风行的怀疑论和犬儒主义妥协。
原则	调整现在的生活方式，恰当地运用已有的、放之四海皆准的、被普遍接受的健康原理，预防疾病和其他健康问题。	开拓阅读的广度和深度，终身教育。	尊重对方，专注地聆听，并无私地奉献他人，将带来巨大的满足和幸福感。	要铭记，这些原则正是我们的力量源泉。这些自然法则，在我个人看来，冥冥中有某种天意，满足了我们追寻生命意义的基本要求，并鼓励我们探究生命的美好。

最后，我想重复强调一个问题，在我教学中经常提及的问题：有多少人在弥留之际，希望自己花更多的时间工作或看电视？没有一个人希望这样。此时，人们想到的是爱人、家人和他们付出过爱心的人。

即使最伟大的心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow），在生命的最后，也把幸福感、成就感和对后人的福祉置于“自我实现”（这是他著名的“需求层次理论”的最高级别）之上，他称之为“自我超越”。

对此，我心有戚戚焉。目前，七个习惯中提到的原则和法则，带给我最满足、最深刻的感受是，我的儿孙后代正着实感知，并在生活中身体力行这些原则和法则。

我们的孩子都已成家，他们和另一半一起，渐渐地形成了以服务他人为核心，以这些原则为基础的人生规划。看到孩子们走上了这样的人生旅程，我们感到莫大的欣慰和幸福。

我敢说，当你开始阅读《高效能人士的七个习惯》时，你已经开始了一段激动人心的成长历程。请和你所爱的人分享你的收获，最重要的，是在生活中开始践行它们。记住，只学不做等于没学，只知不做也等于无知。

就我而言，身体力行这七个习惯是个不断挣扎的过程。最主要的原因是，你做得越好，就会发现面对的问题变得越复杂，好像一些运动规则一样，例如滑雪、高尔夫、网球或者其他运动。因为我每天都努力地工作，并在生活中全力实践七个原则蕴涵的真理，所以我真诚地渴望和你一起，共度这段激动人心的成长历程。

史蒂芬·柯维
stephen.covey@franklincovey.com
www.stephencovey.com

如何善用本书

在正式讨论高效能人士的七个习惯之前，我想建议读者先建立两个新观念，这将使你阅读本书的收益大为增加。

首先，我建议各位不要对本书等闲视之，大略读过便束之高阁。当然，你不妨从头到尾浏览一遍，以了解全书梗概。不过我希望在你改进自我的成长过程中，本书能时时与你为伴。本书在编排方式上分成几个循序渐进的章节，便于读者随时参阅并付诸行动。即使你已对书中的原则观念得心应手，还是可以不时翻阅，或许会有更多的体会与收获。

其次，我建议你改以老师的角色来阅读，除了吸收还要能复述。在阅读过程中，应有心理准备，预计在48小时以内，与人分享或讨论读书心得。

我相信心态不同，阅读的成效就会两样。比方你知道将要在48小时内，向别人讲解本书提到的产出/产能平衡原则（P/PC Balance Principle），你的阅读成效定会有所不同。现在你就可以假定今天或明天，要趁记忆犹新之际，把本章最后一节的主旨告诉家人、朋友或同事。然后试着比较一下，感觉有何差别。

我保证，这种阅读方式可以增强记忆、加深体会、扩大视野，而且会有更强烈的动机去运用本书所讲述的原则。同时，开诚布公地与人分享读书心得，可以改变形象，赢得友谊，甚至为你带来一群实践七个习惯的同伴。

你将收获什么

我要借用美国作家弗格森（Marilyn Ferguson）的一段话：

谁也无法说服他人改变，因为我们每个人都守着一扇只能从内开启的改变之门，不论动之以情或说之以理，我们都不能替别人开门。

倘若你已决定打开“改变之门”，接纳本书所阐扬的观念，那么我保证，你会得到以下的收获。首先你的成长过程虽是渐进的，效果却是革命性的。

你将会认同，仅产出/产能平衡这一项原则，如果得到充分应用，就会使大多数个人和企业发生变化。前三个有关个人成功的习惯，可以大幅提高你的自信。你将更能认清自己的本质、内心深处的价值观以及个人独特的才干与能耐。凡是秉持自己的信念而活，就能产生自尊自重与自制力，并且内心平和。你会以内在的价值标准，而不是旁人的好恶或与别人比较的结果，来衡量自己。这时候，事情对错与别人是否发现无关。

你还会意外地发现，当你不再介意别人怎样看你时，反而会去关心别人对他们自身、他们所处环境以及与你关系的看法。你不再让别人影响情绪，反而更能接受改变，因为你发现有一些恒久不变的内在本质，可以作为支柱。

至于追求公众成功的三个习惯，能够帮助你重建以往恶化，甚至断绝了的人际关系。原本不错的交情则更为巩固。

习惯七可加强前面六个习惯，时时为你充电，达到真正的独立与成功的互赖。

不论你的现况如何，都请相信你与你的习惯是两码事，你有能力改变不良旧习，代之以意味着高效、幸福和互信的人际关系的新习惯。

我真心地希望你能打开自己的“改变之门”，在学习这些习惯的过程中不断成长和进步。对自己要有耐心，因为自我成长是神圣的，同时也是脆弱的，是人生中最大规模的投资。虽然这需要长时间下功夫，但是必定会有鼓舞人心的直接收益。诚如美国开国初期政治思想家佩因（Thomas Paine）所说：

得之太易者必不受珍惜。唯有付出代价，万物始有价值。上苍深知如何为其产品制订合理的价格。

七个习惯的简要定义与架构图

习惯一：积极主动（BE PROACTIVE）

主动积极即采取主动，为自己过去、现在及未来的行为负责，并依据原则及价值观，而非情绪或外在环境来下决定。主动积极的人是改变的催生者，他们扬弃被动的受害者角色，不怨怼别人，发挥了人类四项独特的禀赋——自觉、良知、想像力和自主意志，同时以由内而外的方式来创造改变，积极面对一切。他们选择创造自己的生命，这也是每个人最基本的决定。

习惯二：以终为始（BEGIN WITH THE END IN MIND）

所有事物都经过两次的创造——先是在脑海里酝酿，其次才是实质的创造。个人、家庭、团队和组织在做任何计划时，均先拟出愿景和目标，并据此塑造未来，全心投注于自己最重视的原则、价值观、关系及目标之上。对个人、家庭或组织而言，使命宣言可说是愿景的最高形式，它是主要的决策，主宰了所有其他的决定。领导工作的核心，就是在共有的使命、愿景和价值观之后，创造出一个文化。

习惯三：要事第一（PUT FIRST THINGS FIRST）

要事第一即实质的创造，是梦想（你的目标、愿景、价值观及要事处理顺序）的组织与实践。次要的事不必摆在第一，要事也不能放在第二。无论迫切性如何，个人与组织均针对要事而来，重点是，把要事放在第一位。

习惯四：双赢思维（THINK WIN/WIN）

双赢思维是一种基于互敬，寻求互惠的思考框架与心意，目的是更丰盛的机会、财富及资源，而非敌对式竞争。双赢即非损人利己（赢输），亦非损己利人（输赢）。我们的工作伙伴及家庭成员要从互赖式的角度来思考（“我们”，而非“我”）。双赢思维鼓励我们解决问题，并协助个人找到互惠的解决办法，是一种资讯、力量、认可及报酬的分享。

习惯五：知彼解己（SEEK FIRST TOUNDERSTAND,THEN TOBE UNDERSTOOD）

当我们舍弃回答心，改以了解心去聆听别人，便能开启真正的沟通，增

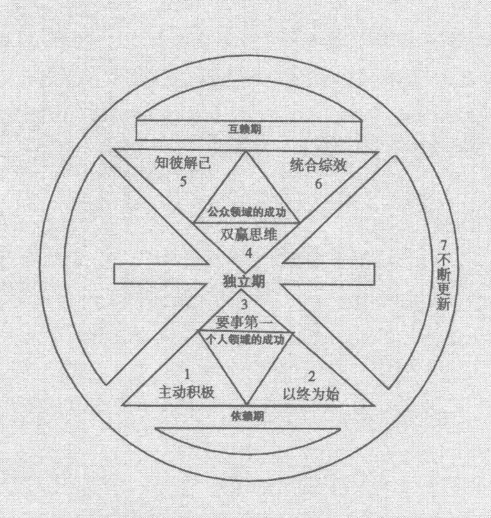
进彼此关系。对方获得了解后,会觉得受到尊重与认可,进而卸下心防,坦然而谈,双方对彼此的了解也就更流畅自然。知彼需要仁慈心;解己需要勇气,能平衡两者,则可大幅提升沟通的效率。

习惯六:统合综效(SYNERGIZE)

统合综效谈的是创造第三种选择——即非按照我的方式,亦非遵循你的方式,而是第三种远胜过个人之见的办法。它是互相尊重的成果——不但是了解彼此,甚至是称许彼此的差异,欣赏对方解决问题及掌握机会的手法。个人的力量是团队和家庭统合综效的利基,能使整体获得一加一大于二的成效。实践统合综效的人际关系和团队会扬弃敌对的态度(1+1=1/2),不以妥协为目标(1+1=1　1/2),也不仅止于合作(1+1=2),他们要的是创造式的合作(1+1>2)。

习惯七:不断更新(SHARPEN THE SAW)

"不断更新"谈的是,如何在四个基本生活面向(身体、精神、智力、社会/情感)中,不断更新自己。这个习惯提升了其他六个习惯的实施效率。对组织而言,习惯七提供了愿景、更新及不断的改善,使组织不至呈现老化及疲态,并迈向新的成长之径。对家庭而言,习惯七透过固定的个人及家庭活动,使家庭效能升级,就像建立传统,使家庭日新月异,即是一例。



PART ONE | PARADIGMS AND PRINCIPLES



第一部分

重新探索自我



第一章

Inside-Out

由内而外全面造就自己

品德成功论提醒人们，高效能的生活是有基本原则的，只有当人们学会并遵循这些原则，把它们融入到自己的品德中去，才能享受真正的成功与恒久的幸福。

没有正确的生活，就没有真正卓越的人生。

——戴维·斯塔·乔丹（David Starr Jordan）

美国生物学家及教育家

你离卓越的人生有多远？你有以下困惑和苦恼吗？

◆我的事业十分成功，但却牺牲了个人生活和家庭生活。不但与妻儿形同陌路，甚至无法肯定自己是否真正了解自己，是否了解什么才是生命中最重要的。

◆我很忙，确实很忙，但有时候我自己也不清楚是否有价值。我希望生活得有意义，能对世界有所贡献。

◆我上过无数关于有效管理的课程，我对员工的期望很高，也想尽办法善待他们，但就是感觉不到他们的忠心。我想如果我有一天生病在家，他们一定会无所事事，闲聊度日。为什么我无法把他们训练得独立而负责呢？为什么我总是找不到这样的员工呢？

◆要做的事太多了，我总是感到时间不够用，觉得压力沉重，终日忙忙碌碌，一周7天，天天如此。我参加过时间管理研讨班，也尝试过各种安排进度计划的工具。虽然也有点帮助，但我仍然觉得无法像我希望的那样，过上快乐、高效而平和的生活。

◆看到别人有所成就，或获得某种认可，表面上我会挤出微笑，热切地表示祝贺，可是，内心却难受得不得了。为什么我会有这种感觉？

◆我个性很强。几乎在任何交往中,我都能控制结果。多数情况下，我甚至可以设法影响他人通过我想要的决议。我仔细考虑了每种情况，并且坚信我的建议通常都是对大家最好的。但是我仍感到不安,我很想知道,他人对我的为人和建议到底是何态度。

◆我的婚姻已变得平淡无趣。我们并没有恶言相向,更没有大打出手,只是不再有爱的感觉。我们请教过婚姻顾问,也试过许多办法,但看来就是无法重新燃起往日的爱情之火。

◆我那十来岁的儿子不听话,还打架。不管我怎么努力,他就是不听我的话,我该怎么办呢?

◆我想教育孩子懂得工作的价值。但每次要他们做点什么,都要时时刻刻在旁监督,还得忍受他们不时地抱怨,结果还不如自己动手来得简单。为什么孩子们就不能不要我提醒，快快乐乐地料理自己的事呢?

◆我又开始节食了——今年的第五次。我知道自己体重超标,也确实想有所改变。我阅读所有最新的资料,确定目标,并采取积极的态度激励自己,但我就是做不到,几周后就溃败了。看来我就是无法信守诺言。

这些都是我在任职咨询顾问和大学教师期间遇到的一些普遍而又深层次的问题,不是一两天就能解决的。

几年前,我和妻子桑德拉就为类似的问题大伤脑筋。我们的一个儿子学习成绩很差，甚至看不懂试卷上的问题。他与同学交往时也很不成熟,经常弄得周围的人很尴尬。他又瘦又小,动作也不协调。打棒球时,他往往在投手投球之前就挥动了球棒,招来他人的嘲笑。

我和桑德拉觉得,若要十全十美,首先要做完美的父母。于是我们尝试用积极的态度来激发他的自信心:“加油,孩子,你能办得到！我们知道你行！手握高一点，看着球，等球快到面前再挥

棒。”只要他稍有进步，我们就大夸一番以增强他的信心：“干得好，孩子，继续。”

尽管如此，还是引来了嘲笑，我们对此大加斥责：“别笑，他还在学习呢。”而这时我们的儿子却总是哭着说：“我永远也学不好，我根本就不喜欢棒球！”

所有的努力似乎都徒劳无功，那时我们真是心急如焚，看得出来这一切反而伤害了他的自尊心。开始我们总能对他加以肯定、鼓励和帮助，可是一再失败后，还是放弃了，只能试着从另一个角度来看待。

后来，在讲授有关沟通与认知的课程中，我对思维定式的形成，思维定式如何影响观点，观点又如何左右行为等问题深感兴趣，并进一步研究了预期理论（Expectancy Theory）、自我实现预言（Self-fulfilling Prophecy）和皮格马利翁效应（Pygmalion Effect）。从中我意识到，每个人的思维定式都是那么根深蒂固，仅仅研究世界是不够的，还要研究我们看世界时所戴的“透镜”，因为这透镜（即思维定式）往往左右着我们对世界的看法。

我跟桑德拉谈到这些想法，并借此分析我们的困境，终于认识到我们对儿子往往言不由衷。自省后我们承认，内心深处的确觉得儿子在某些方面“不如常人”。所以不论我们多么注意自己的态度与行为，其效果都是有限的，因为表面的言行终究掩饰不住其背后的信息，那就是：“你不行，你需要父母的保护。”

此时我们才开始觉悟：要改变现状，首先要改变自己；要改变自己，先要改变我们对问题的看法。

品德与个人魅力孰重

当时我正潜心研究自 1776 年以来美国所有讨论成功因素的

文献。我阅读或浏览过的论著不下数百，论题遍及自我完善、大众心理学以及自我帮助等等。对于爱好自由民主的美国人民所公认的赢得成功的种种关键因素，已算得上了如指掌。

从这200年来的作品中，我注意到一个令人诧异的趋势。前150年的论著强调“品德(Character Ethic)”为成功之本——如诚信、谦虚、忠诚、节欲、勇气、公正、耐心、勤勉、朴素和一些称得上是金科玉律的品德。本杰明·富兰克林(Benjamin Franklin)的自传就是这个时期的代表作，它主要描述一个人如何努力进行品德修养。

然而第一次世界大战后不久，人们对成功的基本观念改变了。由重视“品德”转而强调“个人魅力(Personality Ethic)”，即认为成功与否更多取决于性格、社会形象、行为态度、人际关系以及长袖善舞的圆熟技巧。这种思潮朝两大方向发展：一是着重人际关系与公关技巧；二是鼓吹积极进取的心态。由此衍生的行为和习惯，有些的确是金科玉律，例如“态度决定成败”、“微笑比皱眉更能赢得朋友”以及“有志者事竟成”等等。但另一些却显然是玩弄手段，甚至是欺骗性的。例如运用技巧赢得好感，假装对他人感兴趣以套取情报，或虚张声势，甚至以威胁手段达到目的。

因此，近50年来讨论成功术的著作都很肤浅，谈的都是如何树立社会形象的技巧和如何成功的捷径。但这种用“阿斯匹林”和“创可贴”来治疗心灵痛苦的方法，往往是头痛医头，脚痛医脚，治标而不治本。有时似乎取得了暂时的效果，但是深层次的问题没有解决，不时又会重新浮现。

我终于了解，过去我与桑德拉潜意识里都受到这种速成观念的影响，才会对儿子采取上述做法。在我们心目中，这个孩子有失颜面，我们重视成为模范父母，维持良好形象，更甚于对孩子的关切，这种心态也影响到了对孩子的看法。的确，在看待与处理这个问题时，我们偏重许多其他因素，反而忽略了孩子的幸福与快乐。

一方面，因为好面子，我们给予孩子的不是无条件的关爱，造成了他自我评价的低落。所以我们决定从自身下功夫，不再讲究技巧，而是着重调整内心的真正动机和对孩子的看法。我们不再设法改变他，转而从客观的角度去发现和了解他的特色、个性与价值。

另一方面，我们也自觉地改变了自己的动机，培育了内在的安全感，不再用孩子的表现来判断自己的价值。

一旦摆脱了过去对孩子的看法，培育了基于价值观的动机，我们顿时感到一种新气象——不必再拿孩子与旁人比较，不必把固定的社会模式强加在他身上，这样反而能够平心静气地欣赏他的优点。我们相信他有能力应付人生的种种挑战，也就不急于保护他免受外界的嘲笑。

可是孩子已习惯于接受保护，因此一开始表现得相当畏缩。他向我们求援，但我们只是认真聆听，不一定如他预期地回应。这无形中传达了一个信息："父母不用保护你，你没问题！"

几个月过去了，他渐渐有了信心，也开始肯定自我价值，终于以自己的速度与步调发挥出了潜能。不论在学业、运动场还是社交场合上，以一般社会标准来衡量，他的表现都是相当杰出的。这一切都发生在转念之间，远远超过了所谓的自然发展速度。后来他还当选学生社团领导、州运动员，门门成绩优秀。另外，他还锻炼出了坦诚、热心的性格，走到哪儿都能与人融洽相处。

我和桑德拉都相信，这个孩子"出人头地"的成就中，自动自发因素的作用要多于外在影响。这是前所未有的经验，对我们教育子女以及扮演其他角色很有启发作用，也使我们体验到凭借品德和个人魅力成功的天壤之别。赞美诗中唱得好：努力探寻你自己的心灵吧，因为生活源自于此。

光有技巧还不够

从教育儿子的经验、对人们认知过程的研究以及成功论著的阅读中，我顿悟了品德的强大影响力，也认清了自己从小所学并且深植于心的价值观，其实与现在流行的追求捷径的速成哲学相去甚远，而这种差异经常被有意地忽略。多年来我一直向他人传授七个习惯，自信十分有效，却总是发现这些知识与流行的思潮不同甚至相逆，现在终于对个中原因有了深一层的领会。

我并非暗示个人魅力论所强调的因素不具效用，比如个人成长、沟通技巧方面的训练，积极思维和影响力方面的教育等，有时确实是成功的要素，但只居于次要，而非主要地位。或许我们在前人的基础上施展个人能力时，太过注重造就自己，却忽略了前人基础的支撑；也或许我们习惯坐享其成，遗忘了耕耘的必要。

即使我可以玩弄手段使他人投我所好，为我卖力，因我发奋，和我“惺惺相惜”，然而一旦我品德有缺陷——比如言不由衷、虚情假意，就无法获得长远的成功。因为言不由衷难免遭人怀疑，任何行事都会被视为别有用心，就算所谓的人际关系技巧也无济于事。任凭你巧舌如簧，动机纯良，只要没有或者缺乏信任感，就不要说什么永久的成功。只有心存善念，才能赋予人际关系技巧以生命。

只重技巧就仿佛考前临时抱佛脚，纵使有时顺利过关，甚至成绩还不错，但没有日积月累的付出，绝对无法学得精通。

试想如果耕种也临时抱佛脚会有多荒谬。春天忘了播种，夏天忙着享乐，秋天能收获什么呢？耕种是一个自然体系，必须付出代价，一步一步完成。一分耕耘，一分收获，没有捷径可循。

人类行为和人际关系也是基于收获法则的自然系统。在暂时性的人际交往中，你或许能摸清并操控“人造”法则，按“规矩”办

事，暂时蒙混过关；你也可以凭借个人魅力八面玲珑，假扮他人知音，利用技巧赚取好感。但在长久的人际关系中，单凭这些次要优势是难有作为的。倘若没有根深蒂固的诚信和基本的品德力量，那么生活的挑战迟早会让你真正的动机暴露无遗，一时的成功就会被人际关系的破裂所替代。

许多人具备这些次要优势，是社会所认可的人才，但是缺乏基本的品德，长期来看，他们与同事、朋友、配偶或者孩子的人际关系早晚会出现问题。只有品德才是交流中最伶俐的"口齿"，正如爱默生（Emerson）所说："大声喧哗反而难以入耳。"

当然，也有品德有余却沟通技巧不足的人，但即便人际关系质量因此受到影响，也是瑕不掩瑜。

归根到底，我们的本质要比言行更具说服力，这个道理人人都懂。有些人是我们绝对信任的，因为我们了解他的品德，不论他是否能说会道、擅长交际，我们就是信任他们，而且能够与之合作顺畅。威廉姆·乔治·乔登（William George Jordan）曾说：人性可善可恶，冥冥中影响着我们的一生，而且总是如实反映出真正的自我，那是伪装不来的。

思维定式的力量

本书包含人类效能的许多原则，是基本而首要的，可永葆成功与幸福，放之四海皆准，不过，我们必须先了解人类的思维定式以及如何实现思维定式的转换，才能真正理解这七个习惯。

先前提到的品德成功论与个人魅力论就是两种典型的社会思维定式。"思维定式（Paradigm）"这个词来自希腊文，最初是一个科学名词，现在多用来指某种理论、模型、认知、假说或参考框架。但广义上是指我们"看"世界的方法，这种"看"和视觉无关，主要指

我们的感知、理解与诠释。它是每个人看待世界的方式,未必与现实相符。它是一份地图,而非领域本身,是由每个人的成长背景、经验及选择打造而成,我们会透过它来窥探万事万物。

为了方便理解,我们可以把思维定式比作地图。我们都知道地图不代表地域,只是对地域的某些方面进行说明。思维定式就是这样,它是关于某种事物的理论、诠释或者模型。

假设你想去芝加哥中心区的某个地方,地图本应该帮助你到达目的地,但是由于印刷问题,你得到了一张标注为芝加哥,实际上却是底特律的地图。你能想象无法到达目的地的那种沮丧和无助吗?

你可以改变行为,比如更努力,更勤奋,更迅速,但是这种努力只会让你更快地到达错误的地点。你还可以改变态度,比如更加积极地思考,但你仍然到不了正确的地点。或许你并不在乎,因为你抱着积极的态度,不管到了哪里你都高兴。但关键是,你还是走错路了。根本问题不在于你的行为和态度,而在于那张错误的“地图”。

我们每个人脑中都有很多地图,可以分成两大类:一类是依据世界本来面目绘制的地图,反映现实情况;另一类是依据思维定式绘制的地图,反映个人价值观。我们用这些地图诠释所有的经验,从来都不怀疑地图的正确性,甚至意识不到它们的存在。我们理所当然地假定自己的所见所闻就是真实的世界。

我们的态度与行为皆源自这种假定,我们对事物的看法决定着我们的思想与行为。

现在来做一个智力和情感的小测验,请花几秒钟观察下面的图 1-1 和图 1-2,并仔细描述所看到的形象。

你是否看到了一位女士?她的年龄大约多少?长相如何?衣着如何?身份又如何?

或许你认为这位女士是个可爱的摩登女郎,鼻子小巧,时尚靓丽。



图 1-1



图 1-2

如果我说你看走眼了，这位女士已经六七十岁，而且面带愁容，绝非模特儿，或许过马路时还需要你扶她一把，你会有何反应？

如果我们能面对面地讨论，就可以互相交流自己看到的画像的样子，直到对方也看到了自己所看到的。

但是不行，所以只好请你看图 1-3，并将它与图 1-2 对照。现在你能看到老妇人了吗？一定要看到才能继续往下读，这很重要。



图 1-3

多年以前我在哈佛商学院就读时，首次知道这个实验。当年那位教授想借此说明不同的人对同一件事会有不同的看法，并且都很正确。这不属逻辑范畴，而是心理问题。

教授首先把两叠卡片分发给教室两边的同学，其中一叠是图 1-1 的少妇像，另一叠是图 1-3 的老妇像。他给我们 10 秒钟仔细看这些卡片，然后收回。接着用投影仪给我们看综合了二者特点的画像，即图 1-2，并要求全班都来描述。结果，事先看过少妇像的，几乎一致认定这就是那位少妇；而先前看到老妇像的同学，也都认为这是位老妇人。

这时教授请一边的同学向另一边的同学讲述他所看到的并说

明理由，双方各执己见：

“别开玩笑，我看她不超过 20 岁，怎么可能是个老太婆？”

“你才开玩笑，她少说也有 70 岁了。”

“她这么年轻、漂亮又可爱，我都想约会她了。”

“可爱？她是个丑老太婆。”

你一言，我一语，双方始终争执不下，不肯服输。大多数人都早就知道另一种可能性的存在，只不过不愿意承认。只有少数同学从一开始就换了一个角度来观察画像。

正当大家僵持不下的时候，有位同学走上前去，指着画像上的一条线说：“这是少妇戴的项链。”另一位马上反驳：“不，这是老妇人的嘴。”就这样，大家开始逐一讨论画中的细节，在冷静而详细的讨论过程中，同学们渐渐看到了另一方眼中的画像。但只要把视线移开一下，再回头看时还是会认为那是自己最初看到的样子，即当时在 10 秒钟之内看到的形象。

在后来的工作中，我常常借用这个有关感知的实验，因为它能使我们对人和人际关系的本质有更透彻的认识。首先，它充分说明了条件作用对人类认知和思维定式的强大影响力。连 10 秒钟都能产生如此这般的影响，更何况一生中的条件作用呢？家庭、学校、教堂、单位、朋友、同事以及流行思潮（如个人魅力论等），都在不知不觉中影响着我们，左右着我们的思维定式——我们的地图。

其次，这个实验还说明了思维定式是行为与态度的源头，脱离了这个源头的言行就是表里不一，言不由衷。以图 1-2 为例，如果你认为那是一位少妇，自然想不到扶她过街，因为你对她的态度和行为必定出自你对她的看法。

由此就凸显了个人魅力论的一个基本缺陷，即仅仅改变表面上的行为与态度，却忽略作为源头的思维定式，那么改变的成效一定有限。

这个实验还让我们体会到思维定式对人际交往的影响。以前我们总以为只有自己清楚而客观地看到了事物的本质，但这个实验却让我们开始认识到，别人的观点虽然有异，但也是清楚而客观的。“立场决定观点”。

这并不是说没有事实存在。在实验中，起初看到不同图像的人,在图 1-2 中都看到了同样的白底黑线条,这是他们共同承认的事实。只不过每个人经验不同，诠释也不同，而一旦离开了诠释,事实也就失去了它的意义。

我们越是认识到思维定式、地图或者假定以及经验在我们身上的影响力,就越是能够对自己的思维定式负责,懂得审视它,在现实中检测它，并乐于聆听和接受别人的看法，从而获得更广阔的视野和更客观的看法。

思维转换的力量

或许从这个实验中得到的最重要的启示应该是思维转换,即某人从另一角度看问题的顿悟感。第一印象的影响越深，顿悟的力量就越大,好比一瞬间万道光芒把内心照亮。

“思维转换（Paradigm Shift)”一词由托马斯·库恩(Thomas Kuhn）在他的经典之作《科学革命的结构》(*The Structure of Scientific Revolutions*)一书中最先提出。库恩在书中阐释,科学研究的每一项重大突破,几乎都是首先打破传统,打破旧思维、旧模式才得以成功。

◆古埃及天文家托勒密认为地球是宇宙的中心，但哥白尼主张太阳才是宇宙的中心，因而激起思维转换。尽管后者曾招致强烈反抗与迫害,但转眼间,人类对宇宙万物的诠释完全改观。

◆牛顿的物理学原理虽至今仍是现代工程学的基础，但并未穷尽科学的边界。直到爱因斯坦的相对论提出，又为科学界带来一次革命。

◆有关细菌的学说未出现之前，许多妇女死于分娩，许多战士死于伤病而非敌人的攻击；直到细菌论带来了全新的观念，现代医学才有进步的可能。

◆今日的美国也是思维转换的成果。传统君权神授、君主专制思维，由民主、民享的观念所取代，才促成民主宪政与自由富足的社会。

但并非所有的思维转换都是积极的。例如我们前面提到的，人们由强调品德转为强调个人魅力，这种转换反而让我们偏离了通向成功与幸福的轨道。

不论思维转换的结果是否积极，过程是否渐进，都会让我们的世界观发生改变，而且改变的力度惊人。不论思维定式是否正确，都会决定我们的行为和态度，并最终影响到我们的人际关系。

我曾经体验过一次小小的思维转换。那是个周日的早晨，在纽约的地铁内，乘客都静静地坐着，或看报或沉思或小憩，眼前一幅平静安祥的景象。这时候突然上来一名男子与几个小孩，孩子的喧哗吵闹声，破坏了整个气氛。那名男子坐在我旁边，任凭他的孩子如何撒野作怪，依旧无动于衷。这种情形谁看了都会生气，全车的人似乎都十分不满，最后我终于忍无可忍对他说："先生，你的孩子太闹了，可否请你管管他们？"

那人抬起眼来看我，仿佛如梦初醒般轻声说："是啊，我想我是该管管他们了。他们的母亲一小时前刚刚过世，我们刚从医院出来。我手足无措，孩子们大概也一样。"

你能想象我当时的感觉吗?我的思维转换了,看此事的角度也瞬间改变,想法、感觉和行为都变了。我怒气全消,不需要再克制自己的态度和行为,因为他的痛苦已经让我感同身受,同情与怜悯之情油然而生。"原来您的夫人刚刚过世?我感到很抱歉!您愿意和我谈谈吗?或者我能为您做些什么?"一切都变了。

许多人在生死关头也会大彻大悟,重新审视生命中的优先次序,同样的事情也会发生在人们突然接受一个新角色的时候,比如丈夫、妻子、父母、主管或领导。

如果我们只想让生活发生相对较小的变化,那么专注于自己的态度和行为即可,但是实质性的生活变化还是要靠思维的转换。

梭罗(Thoreau)曾经说过:"一棵邪恶的大树,砍它枝叶千斧,不如砍它根基一斧。"行为和态度就是枝叶,思维定式就是根基,抓住根本才能让生活出现实质性的进展。

以原则为中心的思维定式

品德成功论植根于一个基本信念之上,那就是人类效能都需要原则作指引,这是放之四海皆准的真理,和物理学中的万有引力法则一样,都是毋庸置疑、不容忽视的自然法则。

至于这些原则的真实性和影响力到底怎样,看看弗兰克·柯克(Frank Koch)在海军学院的杂志《过程》(*Proceedings*)中写到的思维转换经历就知道了:

两艘演习战舰在阴沉的天气中航行了数日,我就在打头的那艘旗舰上当班,当时天色已晚,我站在舰桥上瞭望,浓重的雾气使得能见度极低,因此船长也留在舰桥上压阵。

入夜后不久，舰桥一侧的瞭望员忽然报告："右舷位置有灯光。"

船长问他光线的移动方向，他回答："正逼近我们。"这意味着我们可能相撞，后果不堪设想。

船长命令信号兵通知对方："我们正迎面驶来，建议你转向20度。"

对方说："建议你转向20度。"

船长说："发信号，告诉他我是上校，命令他转向20度。"

对方回答："我是二等水手，你最好转向20度。"

这时船长已勃然大怒，大叫道："告诉他，这是战舰，让他转向20度。"

对方的信号传来："这是灯塔。"

结果，我们改变了航道。

我们随着这位船长经历了一次思维转换，结果整个情况都不同了。这位船长因为身处迷雾而看不清事实，但是看清事实在我们的日常生活中是极其关键的一环。

原则如灯塔，是不容动摇的自然法则。正如塞西尔·B·德米尔(Cecil.B. deMille)在他执导的电影《十诫》(*The Ten Commandments*)中所揭示的："我们不可能打破法则，只能在违背法则的时候让自己头破血流。"

有人根据自己的经历建立思维定式或者绘制地图，然后借此观察自己的生活与人际关系。但是地图不等于地域本身，它只是一种"主观的事实"，是对某一地域的描述。

只有"灯塔"式指引人类成长和幸福的原则才是"客观的事实"，是地域本身。这一法则已经渗透到历史上所有的文明社会中，并成为家庭和机构繁荣持久的基础。

任何人只要对人类历史的盛衰循环深切了解，都会承认这些

原则是颠扑不破、历久弥新的。国家社会的存亡与兴衰,往往就取决于是否能遵奉这些原则。

我所强调的这些原则,并非一些深奥玄妙的宗教哲理,也不属于任何特定的宗教或信仰。可以说世上各主要宗教、民族的伦理道德思想中,几乎都涵盖了它们。这些不辩自明的真理,任何人都可以心领神会,就好像人类与生俱来的良知,不分种族肤色,人人具备。即使被社会流俗或个人否定而隐晦不彰,但它们依然存在。

比如"公平"的原则,平等与正义的概念便由此而来。虽然每个社会对何谓公平以及如何维持公平的看法都有很大差异, 但基本上都承认该原则的确存在。

"诚信"与"正直"的原则是人类相互信任的基础。有了信任,才有可能互助合作,实现个人与群体的持续成长。

"服务"的原则,即贡献自我,以及"讲求品质"或"追求卓越"的原则。

"潜能"原则是指人类可以不断成长,进步,释放潜能和施展才华。与此密切相关的是"成长"原则,即潜能得以释放,才华得以施展的过程。这一过程需要"耐心"、"教育"与"鼓励"等原则的配合。

原则不同于实践。实践是特定的行为或活动,在某一情况下适用的实践未必能在另一种情况下适用。就好比父母不能将教育第一个孩子的方法照搬到第二个孩子身上。

实践是个别的、具体的,而原则是深刻的、基本的和普遍的。原则适用于任何个人、婚姻、家庭以及公私机构。如果我们把原则内化为习惯,就能够用不同的实践方法应对任何局面。

原则不是价值观。一群盗匪可以有相同的价值观,但却违背了良善的原则。如果说原则是地域,那么价值观就是地图。唯有尊重正确原则,才能认清真相。

原则是人类行为的指南针,历经考验,长盛不衰,不证自明。要

抓住它们的本质，最简捷的方法就是设想一下反其道而行之的后果，不会有人以为可以靠欺骗、不公、卑鄙、无能、平庸或者堕落来换得持久的幸福与成功。

一个人的思维定式或者地图越符合这些原则或者自然法则，就越能正确而高效地生活。比起为改变态度和行为所做出的努力，正确的地图对于个人和人际关系效能的影响要大得多。

成长和改变的原则

个人魅力论之所以让大家趋之若鹜，就是因为它号称能够让人们跨过事物成长的自然历程，迅速而轻松地实现个人效能和人际关系的圆满人生。

这种华而不实、“暴发户”式的论调，无异于鼓励不劳而获，即便获得了所谓的成功，也不过是昙花一现。

个人魅力论给人一种错觉和幻象，妄图一步登天，这就好比目的地是芝加哥，手上拿的却是底特律的地图。

埃里希·弗洛姆(Erich Fromm)对于个人魅力论的根源和成就有很深的见解，他说：现在有这样一种人，行尸走肉一般生活，没有自知之明，他们了解的只是别人期望中的自己。他们的沟通能力、真诚的笑容乃至痛苦的感受都已经被言之无物、伪装的笑容和无聊的绝望所取代。两句话概括：他们已经丧失了天性与个性，并且无可救药；他们与地球上的其他人相比并无本质区别。

人的一生包含了许多成长和进步阶段，必须循序渐进，比如小孩要先学会翻身、坐立、爬行，然后才学会走路、跑步。每一步都十分重要，而且需要时间，不能跳过。

人类的成长历程莫不如此，无论是学钢琴还是与同事相处，无论是个人、家庭、婚姻还是社会，都要遵循这一原则。

我们通常能够在物质领域理解并接受“循序渐进”的原则，但在精神领域、人际关系，甚至个人品德方面，却很难做到这一点。即使理解了，也未必愿意接受或实践，结果妄图走捷径，想跳过关键步骤到达目的地的大有人在。

但是缩短自然成长与发展的过程，结果如何呢？假设你的网球技术普通，却想与高手较量，只为了给人深刻的印象，结局不问可知。难道只靠高昂的意志就能帮助你击败职业高手？又假设你琴艺平平，却向亲朋吹嘘有开演奏会的实力，牛皮终有吹破的一天。

自然的成长过程不容违背、忽略或缩短，那只会让你平添失望和挫败感。

以 10 分为标准，假如我在各个方面都只能得 2 分，那么要达到 5 分，必须先向 3 分迈进，正所谓“千里之行，始于足下”，而且要一步一个脚印。

如果学生不肯发问，不肯暴露自己的无知，不肯让老师知道他真正的程度，那么绝对学不到东西，也就不能有长进。而且伪装实非长久之计，总有被拆穿的一天。承认自己的无知往往是求知的第一步。梭罗曾说：“如果我们时时忙着展现自己的知识，将何从忆起成长所需的无知？”

记得有一次，一位朋友的两个女儿向我哭诉，抱怨她们的父亲太严厉、不知体谅。她们不敢向父母吐露，却迫切需要父母的爱、关怀与教导。

于是我去找朋友谈话，他只肯承认自己脾气不好，却不愿为自己的行为负责，也不愿意接受自己“情商”不足的事实，强烈的自尊心阻碍了他迈出改变的第一步。

与配偶、子女、朋友或同事相处一定要学会聆听，这需要情感力量的支撑。聆听需要耐心、坦诚和理解对方的愿望，属于品德的高级范畴。相较之下，以低投入的情感给出“高高在上”的建议要

容易得多。

球技和琴艺如何，很容易判断，可品德和情感就不一样了。在陌生人或同事面前，我们可以伪装得很好，暂时蒙混过关，至少不会被当众拆穿，可能连自己都被骗了。但我相信，多数人都知道自己骨子里到底什么样，而且与自己共同生活和工作的人也心知肚明。

我在企业界看过太多投机取巧的例子，那些主管试图通过激昂的演说、微笑训练、外界干预或是接管、收购以及善意或恶意的并购，来“购买”一种新的企业文化，从而达到提升生产力水平、质量水平、道德水平以及服务水平的目的，但却忽略了玩弄权术会让信任度低下的事实。一旦发现这些并不奏效，他们就转而求助于其他个人魅力的技巧，却从不尊重和遵守自然原则与成长历程，而这些恰是高度互信的企业文化的基础。

多年以前我也犯过同样的错误。我赶回家参加女儿三岁生日的派对，结果刚进门就发现女儿在前厅角落里，挑衅般地抓着所有的礼物，不让其他小朋友玩。我的第一反应是，在场那么多家长都在目睹女儿的自私表现，这让我十分难堪。再想到我本人就在大学里讲授人际关系，这种难堪情绪又多了一重。我很清楚，至少感觉得到这些家长们都在期待着什么。

当时的气氛十分紧张，所有的孩子都挤在女儿身边，伸手要玩他们刚刚送出的礼物，而女儿就是不肯答应。我对自己说：我真应该给女儿传授一下分享的概念，这可是最基本的价值观之一。

我先从简单的要求开始：“宝贝，把小朋友送的礼物分给大家一起玩好不好？”

“不！”她断然拒绝。

我的第二招是讲道理：“亲爱的，如果你肯在自己家里把玩具分给小朋友们玩，那么等你到他们家里时，他们也会把玩具分给

你玩。”

她又说了一个“不”。

我感觉更尴尬了，很明显我管不了女儿。第三招就是，我轻声说：“宝贝，你把玩具分给小朋友们玩，爸爸就奖你一片口香糖。”

她大叫：“我不要口香糖。”

我忍无可忍，第四招就只有恐吓和威胁了：“你再这样子，看我怎么罚你！”

女儿哭道：“我不管，我的东西不要分给别人玩！”

最后我只好采取强硬手段，从她手里抢过一些玩具分给其他小朋友：“孩子们，玩吧。”

或许女儿需要先经历拥有，然后才会付出。（事实上，我自己在未曾拥有的时候，又何曾付出？）她希望从我这个情感应该更加成熟的父亲身上得到这种经历。

可是我当时过于在意其他家长对我的看法，反而不够重视孩子的成长和我们的关系。我从一开始就认定了自己是对的，她应当学会分享，她的做法是错误的。

或许正是因为我不够成熟，所以才对女儿期望过高。我不能或者不愿付出耐心或理解，于是希望她能够付出一些东西。为了弥补我的不足，我只好借助于自己的身份和权威来逼她就范。

这样反而危害到很多东西，比如我以后会更加依赖外力来达到目的；女儿的成长受阻，独立判断能力和自律能力的发展受挫；我们的关系也遭到破坏。结果惧怕取代合作，双方都更加坚持己见，彼此防备。

如果你力量的来源——体型、力气、职位、权威、学历、地位、身份、外表或是过去的成就——发生变化甚至不复存在，那该怎么办呢？

如果我当年能成熟一些，就会依靠自己的力量——我自己对

分享和成长的理解以及爱和养育的能力——让女儿自行决定要不要分享玩具。或许尝试过讲道理后，我可以带孩子们做个有趣的游戏，转移他们的注意力，也解除女儿的心理压力。现在我知道了，一旦孩子体会到了真正拥有的感觉，自然会乐于与他人分享。

经验告诉我，教导孩子也要因时制宜。在关系和气氛紧张的时候，教导会被视为一种评判与否定；关系融洽的时候，在私下里对孩子循循善诱效果会加倍。可惜当年我的耐性和自控能力尚未成熟到这种程度。

或许只有真正经历过拥有，才会真正懂得分享。许多人在家庭或婚姻中只知机械式地付出，或者拒绝付出和分享，可能正是由于他们从未体验过拥有，而且缺乏自我认同和自尊。所以教育孩子应该要有充分的耐心让他们体会拥有的感觉，同时用足够的智慧告诉他们付出的价值，另外还要以身作则。

症结在于治标不治本

一般人对于成功的个人、家庭与团体，总是钦羡不已。他们羡慕别人的能干、成熟，家人的团结合作，以及组织的团队精神。但他们真正想知道的却是成功背后的秘诀，向成功者请教的，不外乎如何能够立竿见影、立收解决自身难题的方法。

有这种想法的人，就有能提供这类答案的人。有时候速成的办法还颇管用，可暂时消除一些表象的问题。只是真正的症结依旧存在，久而久之问题又会浮现。而且愈是求助于“特效药”，病症拖得愈久，病情愈加恶化。

让我们回顾一下本章开头的内容和个人魅力论的影响。

◆我上过无数关于有效管理的课程，我对员工的期望很高，也

想尽办法善待他们,但就是感觉不到他们的忠心。我想如果我有一天生病在家,他们一定会无所事事,闲聊度日。为什么我无法把他们训练得独立而负责呢?为什么我总是找不到这样的员工呢?

对急于想约束员工却束手无策的经理,个人魅力论建议他采取激烈的手段,大事整顿一番,逼得员工兢兢业业。或者让员工接受相关的训练,以提高工作热忱,甚至另聘更称职的外来和尚。

但阳奉阴违的员工,私底下可能正质疑着老板究竟有没有为他们着想,有没有把他们当作机器看待。员工的想法也许并非空穴来风,老板心中的确如此看待他们,而主管态度偏差或许就是管理不善的原因之一。

◆要做的事太多了,我总是感到时间不够用,觉得压力沉重,终日忙忙碌碌,一周 7 天,天天如此。我参加过时间管理研讨班,也尝试过各种安排进度计划的工具。虽然也有点帮助,但我仍然觉得无法像我希望的那样,过上快乐、高效而平和的生活。

个人魅力论认为一定有更有效率的办法解决这些问题,例如新的计划和培训班。

但有没有可能问题并不在于效率?以更短的时间完成更多的工作真的有用吗?抑或这只不过能让人对充塞了生活的人与环境做出更快的反应?

是不是应该看得更深入、更透彻一些,比如那些足以影响对时间、生命与自我的看法的思维定式?

◆我的婚姻已变得平淡无趣。我们并没有恶言相向,更没有大打出手,只是不再有爱的感觉。我们请教过婚姻顾问,也试过许多

办法，但看来就是无法重新燃起往日的爱情之火。

个人魅力论指出，一定有一些新书或者新的课程教人提高表达能力，可以让妻子更加了解丈夫；也可能这些都没用，还不如另筑爱巢。

但是有没有可能问题并不在于妻子？是丈夫纵容了妻子的缺点，结果自作自受？

是不是对配偶、婚姻和爱情的思维定式导致了这些问题？

现在你知道个人魅力论的思维定式是如何深刻地影响甚至决定我们看待问题和解决问题的方法了吧！

不论你是否察觉，总之已经有越来越多的人不再对个人魅力论的空洞承诺抱有幻想。在与全美各类组织合作的过程中，我发现那些高瞻远瞩的主管都对所谓的“励志”故事和演讲避而远之。

他们需要的是实质性的东西，需要过程，而不仅仅是“阿斯匹林”和“创可贴”，他们希望铲除病根，只关注会带来长期效应的原则。

新的思想水平

爱因斯坦（Albert Einstein）曾说：“重大问题发生时，依我们当时的思想水准往往无法解决。”

里里外外地审视自己之后，我们发现那些在个人魅力论影响下产生的问题是如此地侵筋蚀骨，根本不可能再用个人魅力论里那些肤浅的方法解决。

我们需要新的、更深层次的思想水平，即基于原则的思维定式，它能正确引导我们实现高效能，改善人际关系，解决深层问题。

这种新的思想水平就是《高效能人士的七个习惯》要阐述的内容，它强调以原则为中心，以品德为基础，要求“由内而外”地实现

个人效能和人际效能。

“由内而外”的意思是从自身做起，甚至更彻底一些，从自己的内心做起，包括自己的思维定式、品德操守和动机。

如果你想拥有美满的婚姻，那么就做一个能产生助力而非阻力的人，不要一味强求对方。如果你希望青春期的子女更听话，更讨人喜欢，那么先做个言行一致、充满爱心且懂得体谅的父母。如果你希望在工作上享有更多自由与自主，那么先做个更负责尽职的员工。如果你希望获得信任，那么先做个值得信任的人。如果你希望才华不被埋没，那么先修养自己的基本品德。

由内而外的观点认为个人领域的成功必须先于公众领域的成功；只有先信守对自己的承诺，才能信守对他人的承诺。把个人魅力置于品德之上，妄图在自我完善之前完善人际关系都将徒劳无功。

由内而外是一个持续的更新过程，以主宰人类成长和进步的自然法则为基础，是螺旋向上的，它让我们不断进步，直到实现独立自强与有效的互赖。

我曾有幸与许多才华横溢、卓越不凡的人共事，其中包括企业主管、大学生、宗教与民间组织、家庭成员和夫妇，他们都渴望幸福与成功，或在寻寻觅觅，或在个中煎熬。我的经验告诉我，由外而内获得的解决办法、成功和幸福往往难以长久。

不但如此，由外而内的思维定式还会让人自艾自怜，固步自封，并将此归咎于别人和环境的缺陷。我见过一些婚姻不和谐的夫妇，两个人都想改造对方，不断列举对方的“罪状”已达到目的。我也见过一些劳资纠纷，双方耗费大量时间和精力订立规章制度，仿佛这样就能够找到信任的基础。

世界上冲突最热的三个地方——南非、以色列和爱尔兰，问题僵持不下的根源就在于社会上流行的由外而内的思维定式。每一方都认为问题在“那里”，在“那一方”，如果“那一方”“讲理”或者

“自动退出”的话,问题就解决了。

由内而外的思维转换对很多人来说都堪称剧烈,主要是由于个人魅力论已经成为社会流行的思维定式,其影响已经十分深入。

但就我个人及与人共事的经验,再加上我对历史上成功个人和社会经验的认真思考,我相信七个习惯中的许多原则早已深入人心,存在于我们的良知与常识中。但是要确认和开发这些原则以便加以利用,就必须改变观念,转换思维定式并将其提升到“由内而外”的新境界。

如果能够真诚地理解这些原则,并将其融入生活,相信我们一定能不断发现艾略特(T.S.E1iot)这句话的真义:

我们必不可停止探索,而一切探索的尽头,就是重回起点,并对起点有首次般的了解。

第二章

The Seven Habits—An Overview

七个习惯概论

习惯对我们的生活有极大的影响，因为它是一贯的，在不知不觉中，经年累月影响着我们的品德，暴露出我们的本性，左右着我们的成败。

人的行为总是一再重复。因此卓越不是单一的举动，而是习惯。

——亚里士多德(Aristotle)

古希腊哲学家、文艺理论家

品德实质上是习惯的合成。俗语说:“思想决定行动，行动决定习惯，习惯决定品德，品德决定命运。”习惯对我们的生活有极大的影响，因为它是一贯的，在不知不觉中，经年累月影响着我们的品德，暴露出我们的本性，左右着我们的成败。

著名教育家霍勒斯·曼(Horace Mann)曾说:“习惯就仿佛一条缆绳，我们每天为它添上一股新索，很快它就会变得牢不可破。”这后半句我不敢苟同，我认为习惯是可以打破的，而且不能一蹴而就，需要坚持不懈的努力。

阿波罗11号的月球之旅，让我们亲眼目睹了人类第一次在月球上行走的奇观，令人叹为观止。但前提是宇宙飞船必须先摆脱强大的地球引力，为此在刚发射的几分钟，即刚升空时的几公里消耗的能量比之后几天几十万公里旅程消耗的能量还要多。

习惯也一样有极大的引力，只是许多人不加注意或不肯承认罢了。要根除做事拖沓，缺乏耐心，吹毛求疵或自私自利这些根深蒂固的不良习性，仅有一点点毅力，只做一点点改变是不够的。“起飞”需要极大的努力，然而一旦脱离了引力的束缚，就会迎来广阔的自由天地，创造出高效能生活所必需的凝聚力和秩序。

"习惯"的定义

本书将习惯定义为"知识"、"技巧"与"意愿"相互交织的结果。

知识是理论范畴，指点"做什么"及"为何做"；技巧告诉"如何做"；意愿促使"想要做"。要养成一种习惯，三者缺一不可。（见图 2-1）

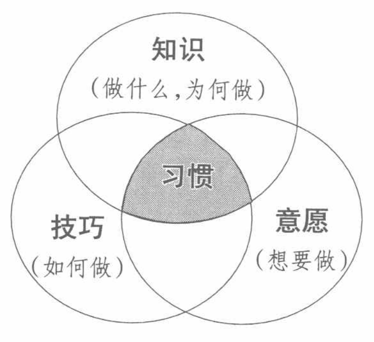


图 2-1　高效能的习惯
（内在原则及行为模式）

假设我与同事、配偶或儿女关系冷淡，原因是我只顾倾诉，不愿聆听，那么除非我找到人际交往的正确原则，否则可能根本就不"知道"我必须聆听。

即使知道需要聆听，也可能不知道"如何"聆听，不懂得深入聆听他人的技巧。

但是仅仅知道需要聆听和如何聆听也是不够的，我还要愿意聆听，才可能形成习惯。习惯的培养需要三方面的努力。

为人和观念的改变是螺旋式向上的过程——为人改变观念，观念反过来改变为人，如此反复循环，螺旋式向上成长。通过在知识、技巧与意愿三方面的努力，我们可以突破多年思维定式的伪保护，使个人和人际关系效能都更上一层楼。

改变习惯的过程很难受，毕竟习以为常的事物比较能给人安全感。但为追求一生的幸福与成功，暂时牺牲眼前的安适与利益，也是值得的。经过一番努力与牺牲所换来的果实，将更为甜美。

成熟模式图

七个习惯并非零落、分散的心理法则。它们符合成长规律，提供了开发个人和人际效能的渐进、连续和高度整合的方法，让我们依次经历“成熟模式”——由依赖到独立，再到互赖，不断进步。

幼年时我们完全依赖他人，需要他人的指引、养育和供给，否则最多存活几个小时或者几天。经年累月后，我们渐渐在身体、智力、情感和经济方面变得独立，直到有一天终于能够很好地照顾自己，能够自我管理和自力更生。

在不断成长与成熟的过程中，我们逐渐认识到自然界的互赖关系，生态学不但支配着自然界，也支配着人类社会。我们还会发现，人性的较高层次必须通过人际关系体现，人生也是互赖的。

从嗷嗷待哺到长大成人的过程遵循了自然法则，而且成长是要多方面衡量的。生理发育成熟不表示智力或情感也同样成熟，反之，生理缺陷并不代表智力或情感发育不足。

“成熟模式图”(Maturity Continuum)即人类成长的三个阶段，分别为依赖期、独立期、互赖期。

依赖(Dependence)期以“你”为核心——你照顾我；你为我的得失成败负责。

独立(Independence)期以“我”为核心——我可以做到；我可以负责；我可以靠自己；我有权选择。

互赖(Interdependence)期以“我们”为核心——我们可以做到；我们可以合作；我们可以融合彼此的智慧和能力，共创前程。

依赖期的人靠别人来实现愿望；独立期的人单枪匹马打天下；

互赖期的人，群策群力实现最高成就。

生理上无法独立（瘫痪或残疾）的人需要别人帮助；情感上不能独立的人，其价值和安全感都来自他人的看法，一旦无法取悦别人便会极度沮丧；智力上无法独立的人需要他人帮忙思考和解决生活中的大小问题。

相反地，生理上独立的人可以自食其力；智力上独立的人可以有自己的思想，兼具想象、思考、创造、分析、组织与表达的能力；情感上独立的人信心十足，能自我管理，不因他人好恶而影响自我价值评价。

显而易见，独立远比依赖要成熟，可谓人生的重大成就，但却不是最高成就。不过当前社会总是大力推崇人的独立性，许多个人和组织也堂而皇之地以此为目标。大多数励志类书刊都过分强调独立，仿佛人际沟通和团队精神并不重要。其实这多半是对依赖的矫枉过正，是为了避免被他人控制、摆布和利用。

至于互赖的概念则经常被人与依赖混为一谈，无怪乎我们总是见到有人明明是为了自私的理由抛妻弃子，却都假借独立的名义，逃避社会责任。

那些宣称要“摆脱桎梏”、“追求解放”、“坚持自我”、“自做自事”的人反而因此暴露了依赖心理——任由他人伤害自己的情感，或是把超出自己控制范围的人和事看作自己遭遇的始作俑者。这种心理是内在而非外在的，因此很难摆脱。

当然，我们所处的环境的确需要改进，但依赖问题源自个人的成熟度，与环境无关。即使身处较好的环境，也可能是扶不起的阿斗。

真正独立的品德能够让我们行事主动，摆脱对环境和他人的依赖，是值得追求的自由目标，但仍非高效能生活的终极目标。

只重独立并不适于互赖的现实生活。只知独立却不懂互赖的人只能成为独个的“生产标兵”，却与“优秀领导”或“最佳合作者”

之类的称呼无缘，也不会拥有美满的家庭、婚姻或集体生活。

人生本来就是高度互赖的，想要单枪匹马实现最大效能无异于缘木求鱼。

互赖是一个更为成熟和高级的概念。生理上互赖的人，可以自力更生，但也明白合作会比单干更有成效；情感上互赖的人，能充分认识自己的价值，但也知道爱心、关怀以及付出的必要性；智力上互赖的人懂得取人之长，补己之短。

一个能做到互赖的人，既能与人深入交流自己的想法，也能看到他人的智慧和潜力。

但只有独立的人才能选择互赖，尚未摆脱依赖性的人则无此条件，因为他们无论在品德还是在自我把握方面都尚有欠缺。

因此，以下几章先讲述七个习惯中的前三个，着重在如何自我约束，由依赖进步到独立。这些习惯属于“个人领域的成功”范畴，是培养品德的基础，而后才能是“公众领域的成功”，就如同耕种与收获的次序无法颠倒一样，必须是由内而外依次实现。

真正独立之后，你就具备了有效互赖的基础，就可以开始致力于更为性格导向的“公众领域的成功”，即习惯四、五、六所讲授的团结、合作与沟通。

这并不意味着你必须要等前三个习惯完善之后，才能开始后面的练习。如此安排顺序是为了让你进步得更快，我不建议你用几年的时间一门心思地修炼前三个习惯，直到满意为止。

作为互赖世界的一部分，你每天都要与周围打交道，只不过各种急性发作的问题经常遮掩了真正的症结所在。了解自己在互赖关系中的作用有助于你遵循自然法则，合理安排实践步骤。

第七个习惯涵盖了其他六个习惯，谈的是自我更新——在人生的四个层面上实现平衡而有规律的更新。它是不断改进，螺旋向上的成长过程，帮助我们自我提升到一个新的水平，在此水平

上我们将会更好地理解和实践其他几个习惯。

图 2-2 标示了七个习惯与三个成长阶段的关系，以下各章我们仍将沿用这个图表来讲授七个习惯的前后关联和之间的协作增效，比如它们如何增进彼此的价值，并借此衍生出新的形式。每个概念或习惯都会在后文中予以强调。

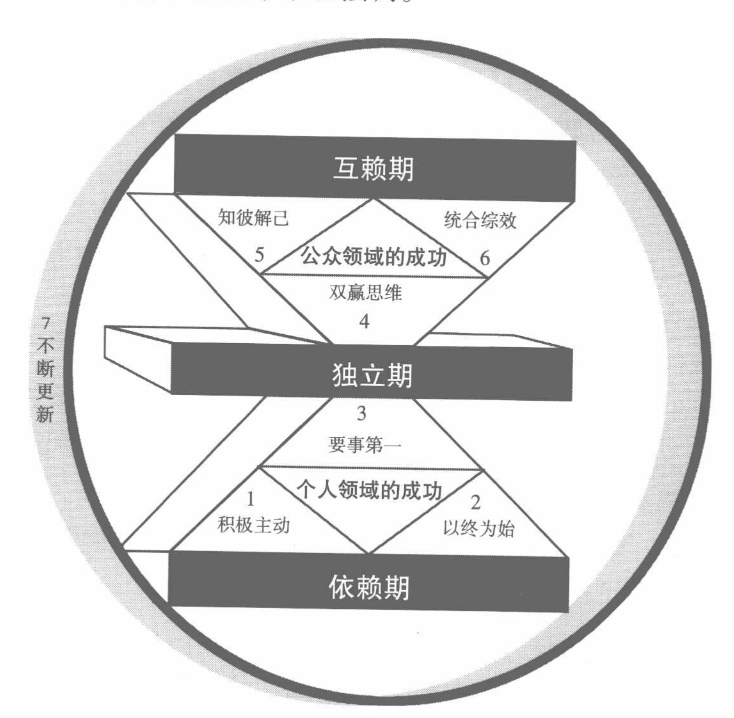


图 2-2　七个习惯模型

“效能”的定义

本书介绍的七个习惯都能产生高效能，因为它们基于原则，效果持久，是品德的基础，能帮助你更有效地解决问题，把握机会，不断学习并结合其他原则以实现螺旋向上的成长。

此外，它们以符合自然法则的思维定式为基础，我把这个自然法则称为“产出/产能平衡”(P/PC Balance)的原则。伊索寓言中有一则关于鹅生金蛋的故事，足以说明这个常遭违反的原则。

一个农夫无意间发现一只会生金蛋的鹅，不久便成了富翁。可是财富却使他变得更贪婪更急躁，每天一个金蛋已无法满足他，于是他异想天开地把鹅宰杀，想将鹅肚子里的金蛋全部取出。谁知打开一看，鹅肚子里并没有金蛋。鹅死了，再也生不出金蛋。

这则寓言中蕴含了一个自然法则，即效能的基本定义。许多人都用金蛋模式来看待效能，即产出越多，效能越高。而真正的效能应该包含两个要素：一是“产出”，即金蛋；二是“产能”——生产的资产或能力，即下金蛋的鹅。

在生活中“重蛋轻鹅”的人，最终会连这个产金蛋的资产也保不住。反之，“重鹅轻蛋”的人，最后自己都可能会被活活饿死，更不用说鹅了。

所以，效能在于产出与产能的平衡，P代表希望获得的产出，即金蛋；PC代表产能，即生产金蛋的资产或能力。

三类资产

人类所拥有的资产，基本上可分为物质资产、金融资产以及人力资产三大类，下面我们要一个一个地分析。

几年前我曾购得一项物质资产——一台电动割草机。我只知道使用，却从不保养。最初两个季度它还好好的，到第三个季度就出故障了。我试着想把它修好，结果却发现引擎的马力已经损失了一大半，和废铁无异。

如果我能及早在产能——保养割草机方面花些功夫，现在就能继续享受它的产出——修整过的草坪。可事实上我不得不花费更多的时间和金钱来更换一部新机器，这显然不符合效能原则。

急功近利常常会毁掉宝贵的物质资产。保持产出与产能的平衡会帮助你更有效地利用物质资产。

金融资产的有效利用也是一样。有多少人本息不分，或者为了改善生活水平（获得更多的金蛋）而动用本金？本金与利息就相当于产能与产出，本金减少，产生利息的产能就减少，收入当然也会减少，财产缩水，最后连起码的生活水平都无法维持。

我们最宝贵的金融资产就是赚钱的能力。如果不能持续投资以增进自己的产能，眼光就会受到局限，只能在现有的职位上踏步，每天忙忙碌碌，就怕老板对自己的印象不佳，既在经济上受制于人，又担心职位不保。这同样称不上效能。

对人力资产而言，产出与产能之间的平衡更为重要，因为正是人控制着物质资产与金融资产。

假设夫妻双方都只想着拿到金蛋，享受权益，却不注意维护感情的纽带，即权益的来源，生活中毫无热情、体贴可言，全然不知哪怕一点点的关切和照顾也会对维系深厚感情的重要作用；两个人一味地玩弄手段，操控对方，只顾满足自己的需要，维护自己的地位，还不断地列举证据证明对方的错误。长此以往，爱情、热情、柔情都会渐渐消退——会下金蛋的鹅日益虚弱。

亲子关系又如何呢？孩子年幼的时候，依赖性强而且极为脆弱，父母很容易忽略对产能的培养，比如教育、沟通和聆听，只知道利用地位优势来操控子女，实现自己的期望。父母总认为比孩子更强壮，更聪明，而且永远正确，有时干脆直接吩咐他们怎样做，必要的话还用吼叫、恐吓和威胁的方法，一定要遂了自己的心愿。

有的父母会一味地纵容子女，借此获得爱戴与好感，即金蛋，

结果孩子在成长的过程中毫无标准,缺乏自律能力和责任感。

不论权威式还是纵容式的管教,都属于偏重金蛋的心态,或想让子女依自己的规划行事,或想取悦子女,唯独忽略了那只鹅,即子女的责任感、自律能力和自信心,而这些在若干年后对他们面临重大抉择和实现重要目标有非同寻常的意义。而且你们的关系会如何呢?到子女长到十几岁,他能否感到你愿意不妄加评判地聆听,真心地尊重和关怀他,值得他信赖呢?你们的关系是否好到足以让你顺利与他亲近、沟通并施加积极影响呢?

比如,你想保持房间整洁,即产出——金蛋;又想让女儿整理房间,即产能,女儿就是那只能产出金蛋的资产鹅。

在产出与产能平衡的情况下,女儿会心甘情愿地整理房间,不需要旁人催促。她是一项可贵的资产,一只会生金蛋的鹅。

但是如果你只关注房间整洁这个产出,总是用唠叨、威胁、吼叫等方法得到金蛋,那就等于牺牲了鹅的健康与幸福。

团体的产能

一切正确原则的可贵之处就在于它们的有效性和适用性。本书提到的原则不仅适用于个人,也适用于包括家庭在内的团体。

如果一个团体的成员在利用物质资产时,不遵守产出与产能平衡的原则,便会降低整个团体的效能,最终导致鹅的死亡。

举例来说,某人负责管理一部机器,时值公司处于迅速扩张阶段,升迁机会多多,他急于讨好领导,于是让机器日夜不停地极速运转,却从不维修保养,结果产量大幅提高,成本下降,利润激增。很快他就获得了晋升,得到了金蛋。

但是接替他职位的那个人得到的却是一只生病的鹅,它需要更多休息和保养。结果成本飞涨,利润剧降,这些损失自然会算到

接替者的账上，而不是那个破坏了资产的前任，因为会计账簿上只会列出产量、成本与利润。

产出与产能平衡的原则对于一个团体运用人力资产——顾客与员工来说更为重要。

有一家以蛤蜊浓汤叫座的餐厅,每天午餐时间都高朋满座。后来餐厅转手，唯利是图的新老板开始在浓汤中掺水，第一个月的确大发横财,因为成本降低,顾客却没少。但是渐渐地顾客不再上当，失去了顾客信任的餐厅终于门可罗雀。此时老板使尽浑身解数,妄图收复失地,只可惜他已经失去了宝贵的资产——顾客的信任,会生金蛋的鹅已不复存在。

有些公司一方面大谈顾客至上，另一方面却完全忽略为顾客提供服务的员工。产出与产能平衡的原则告诉我们：你希望员工如何对待顾客,就要如何对待员工。

你可以买到员工的双手,却买不到他的心,而心才是忠诚与热忱的根源;你可以买到员工的身体,却买不到他的头脑,而头脑才是创造力与智慧的源泉。

在一次集体活动中有人问我:“怎样对付那些懒散、不称职的员工?”一位仁兄回答:“投几颗手榴弹!”有几个人颇附和这种大男子气的主张——“不好好干就走人”。

接着又有一个人问:“谁来收拾残局呢?”

“不会有残局。”

“那你怎么不这样对待顾客呢?‘不想买就滚蛋!’”

“那怎么行呢?”

“那这样对待员工就行吗?”

“因为他们是我雇来的。”

“原来如此。请问你的员工是否忠心耿耿？是否勤奋工作？人员流动率如何？”

“开什么玩笑？现在根本找不到得力助手，人人都想请假、兼职、跳槽，对公司毫不在乎。”

像这种只重金蛋的态度和思维定式，实在难以激发员工的热情和潜能。短期的盈利底线固然重要，但却不应凌驾一切之上。

效能在于平衡。一味重视产出会导致糟糕的健康状况、耗损的机器设备、透支的银行存款或破裂的人际关系。而太过维护产能，就如同一个每天长跑三四个小时的人，宣称可以因此多活十年，却不知大好时光都在跑步中流逝。又好像那些只知念书，不肯生产的人，坐享别人的金蛋，自己永远不敢面对现实。

唯有在金蛋（产出）与鹅的健康和幸福（产能）之间取得平衡，才能实现真正的效能。虽然你常会因此面临两难选择，但这正是效能原则的精髓所在。它是短期利益与长期目标之间的平衡，是好分数与刻苦努力之间的平衡，是清洁的房间与良好的亲子关系之间的平衡。

日常生活中，你是否曾为了多收获几枚金蛋而废寝忘食地工作，结果弄得精疲力尽，无法继续工作？其实若能好好睡一觉，那么第二天就会精力充沛，完成更多的工作，更好地迎接这一天的挑战。

再比如，你强迫别人按你的意志行事，结果却发现你们的关系变得空洞无物；反过来，如果你能用时用心经营人际关系，就能赢得信任与合作，通过开诚布公的交流获得实质性的进展。

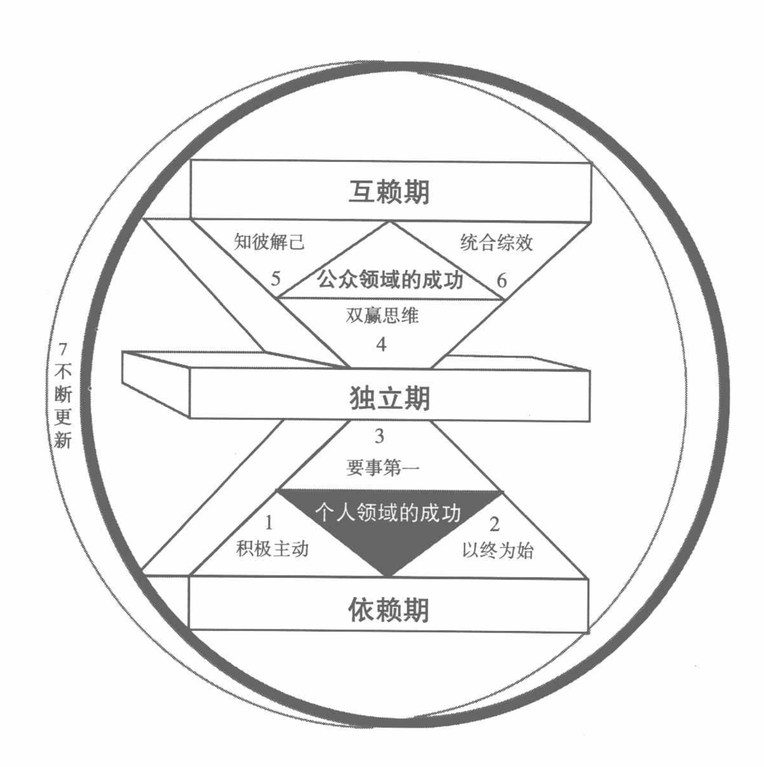
产出与产能平衡的原则是效能的精髓，放之四海而皆准。不管你是否遵从，它都会存在。它是指引人生的灯塔，是效能的定义和模式，是本书中七个习惯的基础。

PART TWO | PRIVATE VICTORY



第二部分

个人领域的成功：从依赖到独立



互赖期
知彼解己
统合综效
5
公众领域的成功
6
双赢思维
4
7 不断更新
独立期
3
要事第一
个人领域的成功
1
积极主动
2
以终为始
依赖期

第三章

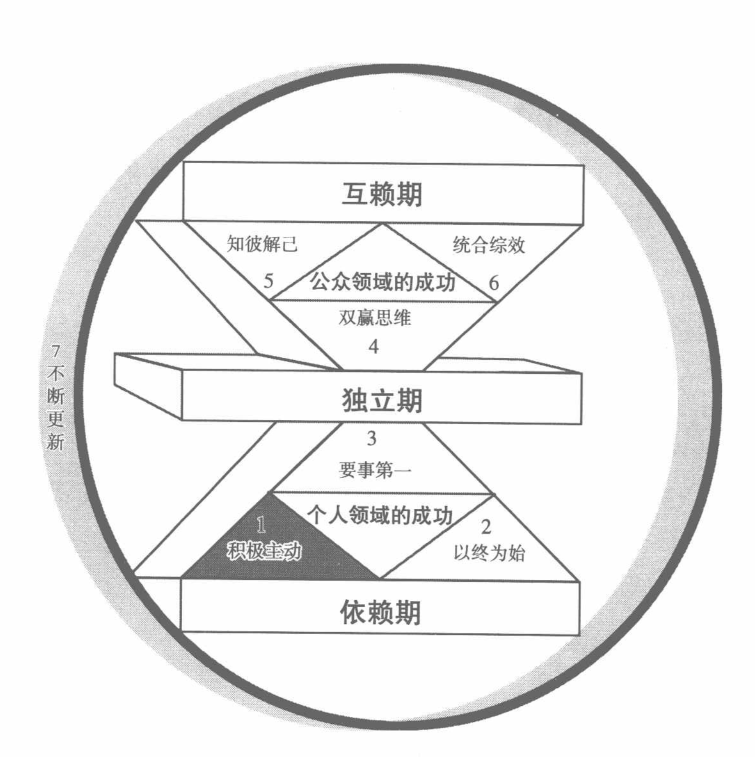
HABIT 1
Be Proactive

习惯一　积极主动

——个人愿景的原则

人性的本质是主动而非被动的，人类不仅能针对特定环境选择回应方式，更能主动创造有利的环境。

采取主动不等于胆大妄为，惹事生非或滋事挑衅，而是要让人们充分认识到自己有责任创造条件。


互赖期
知彼解己
统合综效
5
公众领域的成功
6
双赢思维
4
独立期
3
要事第一
个人领域的成功
1
积极主动
2
以终为始
依赖期
7不断更新

最令人鼓舞的事实，莫过于人类确实能主动努力以提升生命价值。

——亨利·戴维·梭罗（Henry David Thoreau）
美国文学家及哲学家

读这本书的时候请试着跳出自我的框框，把意识转移到屋子的某个角落，然后用心客观地审视自己，你能站在旁观者的角度来观察自己吗？你能描述现在的心情吗？你现在精神状态如何？再想一想你的头脑是怎样工作的，它反应灵敏吗？是不是正在为这个心理实验的目的而疑惑？

以上都是人类特有的精神活动，而动物则缺乏这种自我意识（Self-awareness）的能力，即思考自己的思维过程的能力。人之所以能成为万物之灵，一代又一代地不断实现重大进步，关键就在于此。这也是我们能从自己和他人的经验中吸取教训，培养和改善自身习性的根本原因。

凭借自觉意识，我们可以客观检讨我们是如何"看待"自己——也就是我们的"自我思维"（Self-paradigm）。所有正确有益的观念都必须以这种"自我思维"为基础，它影响我们的行为态度以及如何看待别人，可说是一张属于个人的人性本质地图。有了这种认识之后，将心比心，我们也就不难体会他人的想法。否则难免会以己之心度人之意，以致于表错情会错意。幸好人类独有的自我意识，使我们能够检讨自己的自我思维究竟确实发自内在，还是来自社会的制约与环境的影响。

社会之镜

如果我们仅仅通过"社会之镜"(Social Mirror),即时下盛行的社会观点以及周围人群的意见、看法和思维定式来进行自我认知,那无异于从哈哈镜里看自己。

"你从不守时。"

"你怎么总是把东西弄乱?"

"你肯定是个艺术家!"

"你真能吃!"

"我不相信你会取胜!"

"这么简单的事你都弄不懂吗?"

然而,这些零星的评语不一定代表真正的你,与其说是影像,不如说是投影,反映的是说话者自身的想法或性格弱点。

时下盛行的社会观点认为,环境与条件对我们起着决定性的作用。我们不否认条件作用的影响巨大,但并不等于承认它凌驾于一切之上,甚至可以决定我们的命运。

实际上根据这种流行看法而绘制的社会地图一共可以分为三种,也可以说是已经被广泛接受的用来解释人性的三种"决定论",有时单独使用,有时交叉混合使用:

基因决定论(Genetic Determinism):认为人的本性是祖先遗传下来的。比如一个人的脾气不好,那是因为他先祖的DNA中就有坏脾气的因素,又借着基因被继承下来。

心理决定论(Psychic Determinism):强调一个人的本性是由父母的言行决定的。比如你总是不敢在人前出头,每次犯错都内疚不已,那是与父母的教育方式和你的童年经历分不开的,因为你忘不了自己尚且稚嫩、柔弱和依赖他人时受到的心灵伤害,忘不

了小时候因为表现欠佳而遭遇的惩罚、排斥和与人比较的感受。

环境决定论(Environmental Determinism):主张环境决定人的本性。周遭的人与事,例如老板、配偶、叛逆期子女,或者经济状况乃至国家政策,都可能是影响因素。

这三种地图都以"刺激—回应"理论为基础,很容易让人联想到巴甫洛夫(Pavlov,1849~1936,曾获1904年诺贝尔生理学医学奖——译注)所做的关于狗的实验。其基本观点就是认为我们会受条件左右,以某一特定方式回应某一特定刺激。(见图3-1)

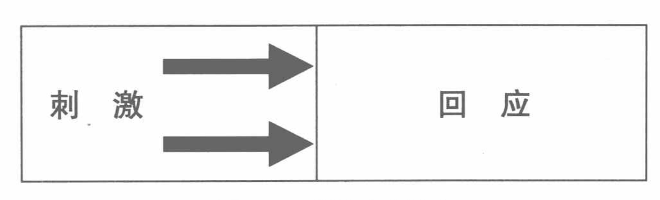


图3-1 消极被动模式

那么这些"决定论"地图的准确性和作用如何?能否清晰反映人类真正的本性?能否自圆其说?是否以内心的原则为基础?

选择的自由——刺激和回应之间

维克多·弗兰克尔(Victor Frankl,1905~1997,出生于奥地利的美国神经与精神病学教授——译注)的感人事迹可以帮助我们回答上述疑问。

弗兰克尔是一位深受弗洛伊德心理学影响的决定论者。该学派认为一个人的幼年经历会造就他的品德和性格,进而决定他的一生。

身为犹太人,弗兰克尔曾在"二战"期间被关进纳粹德国的死亡集中营,其父母、妻子与兄弟都死于纳粹魔掌,只剩下一个妹妹。他本人也饱受凌辱,历尽酷刑,过着朝不保夕的生活。

有一天,他赤身独处于狭小的囚室,忽然有一种全新的感受,

后来他称之为“人类终极的自由”。虽然纳粹能控制他的生存环境,摧残他的肉体,但他的自我意识却是独立的,能够超脱肉体的束缚,以旁观者的身份审视自己的遭遇。他可以决定外界刺激对自己的影响程度,或者说,在遭遇(刺激)与对遭遇的回应之间,他有选择回应方式的自由或能力。

这期间他设想了各式各样的状况,比如想象他从死亡营获释后,站在讲台上给学生讲授自己从这段痛苦遭遇中学得的宝贵教训,告诉他们如何用心灵的眼睛看待自己的经历。

凭着想象与记忆,他不断修炼心灵、头脑和道德的自律能力,将内心的自由种子培育得日益成熟,直到超脱纳粹的禁锢。对于物质环境,纳粹享有决定权和一定的自由,但是弗兰克尔享有更伟大的自由——他强大的内心力量可以帮助他实践自己的选择,超越纳粹的禁锢。这种力量感化了其他的囚犯,甚至狱卒,帮助狱友们在苦难中找到生命的意义,寻回自尊。

在最恶劣的环境中,弗兰克尔运用人类独有的自我意识,发掘了人性最根本的原则,即在刺激与回应之间,人有选择的自由。

选择的自由包括人类特有的四种天赋。除自我意识外,我们还拥有“想象力(Imagination)”,即超越当前现实而在头脑中进行创造的能力;“良知(Conscience)”,即明辨是非,坚持行为原则,判断思想、言行正确与否的能力;“独立意志(Independent Will)”,即基于自我意识、不受外力影响而自行其是的能力。

其他动物即使智慧再高也不具备这些天赋。用计算机程序打个比方:动物的程序由本能与训练设定,它们可以被训练做出回应,但却不能对训练负责,换言之,动物无法指导训练,不能改变程序,甚至根本意识不到。人类却可自创程序,完全不受本能与训练所约束。因此,动物的能力有限,人类却永无止境。生而为人,如果也像动物一样,只听命于本能及后天环境的影响,发展自然极其有限。但若能

加以锻炼和开发，则会在不同程度上实现我们独具的人类潜能，在刺激与回应之间自由选择就是我们最大的能力。

“积极主动”的定义

弗兰克尔在狱中发现了人性的这个基本原则，并用其绘成了一幅精准无误的地图（见图3-2），由此发展出高效能人士在任何环境中都应具备的、首要的，也是最基本的习惯——“积极主动（Be Proactive）”。

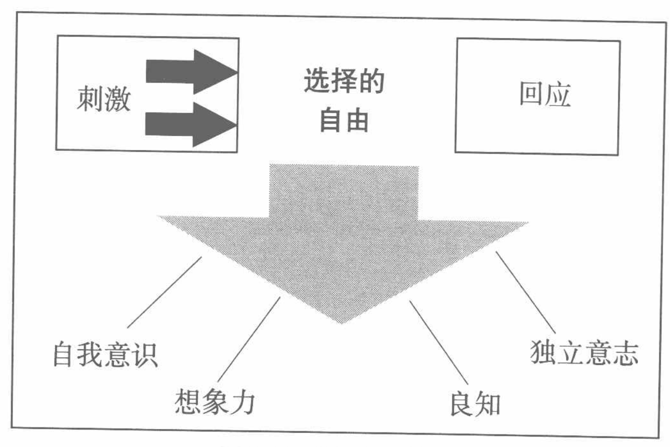


图3-2　积极主动模式

积极主动不仅指行事的态度，还意味着为人一定要对自己的人生负责。个人行为取决于自身的抉择，而不是外在的环境，人类应该有营造有利的外在环境的积极性和责任感。

责任感（Responsible），从构词法来说是能够回应（Response-able）的意思，即选择回应的能力。所有积极主动的人都深谙其道，因此不会把自己的行为归咎于环境、外界条件或他人的影响。他们根据价值观，有意识地选择待人接物的方式，不会因为外界因

素或一时情绪而冲动行事。

积极主动是人类的天性，即使生活受到了外界条件的制约，那也是因为我们有意或无意地选择了被外界条件控制，这种选择称为消极被动（Reactive）。这样的人很容易被自然天气所影响，比如风和日丽的时候就兴高采烈；阴云密布的时候就无精打采。而积极主动的人则心中自有一片天地，无论天气是阴雨绵绵还是晴空万里，都不会对他们产生影响，只有自己的价值观才是关键因素，如果认定了工作第一，那么即使天气再坏，敬业精神依旧不改。

消极被动的人还会受到“社会天气”的影响。别人以礼相待，他们就笑脸相迎，反之则摆出一副自我守护的姿态。心情好坏全都取决于他人的言行，任由别人的弱点控制自己。

积极主动的人理智胜于冲动，他们能够慎重思考，选定价值观并将其作为自己行为的内在动力；而消极被动的人则截然相反，他们感情用事，易受环境或条件作用的驱使。

但这并不意味着积极主动的人对外界刺激毫无感应，只不过他们会有意无意地根据自己的价值观来选择对外界物质、心理与社会刺激的回应方式。

埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt，美国小罗斯福总统的夫人——译注）曾说：“除非你愿意，否则没人能伤害你。”圣雄甘地（Gandhi）也曾经说过类似的话：“除非拱手相让，否则没人能剥夺我们的自尊。”可见最刻骨铭心的伤害并非悲惨遭遇本身，而是我们竟然会听任这些遭遇发生在自己身上。

在感情上，这个说法一时很难让人接受，惯于怨天尤人者尤其如此，但只有真正接受了“我昨日的选择决定了今日的我”的观念，才可能说“我有权另做选择”。

有一次，我做一个主题为“积极主动”的演讲。讲到一半时，一

位女听众突然站起来大声喧哗，引起不少人侧目。她自觉不好意思，才勉强坐回座位。可是依旧按捺不住，又向周围的人大发议论，神情相当愉快。我不禁想一探究竟，于是问她是否愿意与大家分享心得，让她有了一吐为快的机会：

“你们绝对想象不到我的经历！我是一个护士，曾经看护过一个算得上世界上最挑剔，最难侍候的病人。我做什么他都觉得不够好，不但从来没有一句感谢的话，而且还处处找茬，与我作对，结果我每天都过得十分痛苦，然后又不由自主地把痛苦发泄在家人身上。其他护士也有同感，我们简直就希望他早点死掉。”

“可是刚才你却在台上大谈积极主动，说什么除非我自愿，否则没有什么事可以伤害到我，我的痛苦都是我自找的！这实在让我接受不了。”

“可是后来我又反复思考了这番话，从内心深处问自己：我真有能力选择自己的回应方式吗？”

“结果居然发现我的确有这个能力。当我囫囵吞枣般咽下这苦口良药，并承认是自己选择了痛苦之后，我渐渐认识到我的确可以选择不痛苦。”

“所以那一刻我站了起来，感觉自己像是个重生的犯人，有种向全世界狂呼的欲望：‘我自由了！我摆脱了牢笼！不再受制于别人对待我的方式。’”

因此，伤害我们的并非悲惨遭遇本身，而是我们对于悲惨遭遇的回应。尽管这些事的确会让人身心受创或者经济受损，但是品德和本性完全可以不受影响。事实上越痛苦的经历，越能磨炼意志，开发潜能，提升自如应对困境的能力，甚至还可能感召他人争取同样的自由。

前面提到的弗兰克尔就是一个在逆境中追求个人自由进而激

励他人的很好的例子。此外，许多越南战俘的自传也形象描述了这种终极自由的无穷力量，而基于这种自由的积极回应对战俘营文化和战俘们的影响延续至今。

我们也可能有幸认识一些这样的人，身处困境——或罹患重病，或严重残障——却始终顽强拼搏，令人钦佩，发人深省。他们超越了痛苦和环境，让生命价值得以体现和升华，并对他人产生了震撼、长久而深远的影响。

弗兰克尔曾指出人生有三种主要的价值观，一是经验价值观（Experiential Value），来自自身经历；二是创造价值观（Creative Value），源于个人独创；三是态度价值观（Attitudinal Value），即面临绝症等困境时的回应。这三种价值中，境界最高的是态度价值。依我多年的经验证明，这种说法的确有道理。

逆境往往能激发思维转换，使人以全新的观点看待世界、自己与他人，审视生命的意义，进而思考应该如何回应，这种更宽广的视角反映的就是可以提升和激励所有人的态度价值观。

采取主动

人性的本质是主动的。人类不仅能针对特定环境选择回应方式，更能主动创造有利环境。但这不等于胆大妄为，惹事生非或滋事挑衅，而是要让人们充分认识到自己有责任创造条件。

我经常建议有意跳槽的人采取更多主动，不妨做几个关于兴趣和能力的测验，研究自己心目中的行业的状况，甚至思考自己的求职对象正面临何种难题，然后以有效的表达方式，向对方证明自己能够协助他们解决问题。这就是“解决方案式的推销（自己）”（Solution Selling），是事业成功的重要诀窍之一。

前来咨询的人通常都不否认这种做法的确有助于求职或晋

升,但是又常常以各种借口拒绝采取必要步骤来实践这种主动。

“我不知道该到哪儿去做关于兴趣和能力的测验。”

“如何知道某行业或者某公司面临的难题呢?谁能帮我?”

“我不知道该如何有效表达自己的想法。”

太多人只是坐等命运的安排或贵人相助,事实上,好工作都是靠自己争取而来的。在我家,任何人都别想推卸责任,让别人替他设法收拾残局。即使孩子年纪还小,我照样要求他们:“自己想办法。”而家人也已习惯这种作风。

要求责任感并非贬抑。主动是人的天性,尊重这种天性,至少可提供对方一面镜子,以便清晰且未扭曲地反映自我。

由于个人的成熟度不同,对尚处于情绪依赖阶段的人,不必期望太高。但至少可创造有利的气氛,逐渐培养他的责任感。

变被动为主动

积极主动与消极被动有天壤之别,尤其再配合聪明才智,差距就更远了。

采取主动是实现人生产能与产出平衡的必要条件,对于培养七个习惯来说也不例外。本书的其余六个习惯,都以积极主动为根基,而每个习惯又都会激励你采取主动,但是如果你甘于被动,就会受制于人,面临截然不同的发展与机遇。

我曾经参加过某行业的每季业绩检讨会,当时正值经济衰退,那一行所受的打击更甚。因此会议一开始,各厂商的士气都很低落。

第一天的主题是该行业的现况。大家表示,不得不裁掉熟识的员工以维持企业的生存。结果会后,每个人都比会前还要灰心。

第二天讨论该行业的未来,主题围绕着日后左右其发展的因素。

议程结束时，沮丧的气氛又深一层，人人都认为事情还会更加恶化。

到了第三天，大家决定换个角度，着重于积极主动的做法：“我们将如何应对？有何策略与计划？如何主动出击？”于是早上商讨加强管理与降低成本，下午则筹划如何开拓市场。以脑力激荡方式，找出若干实际可行的途径，再认真讨论。结果为期3天的会议结束时，人人都士气高昂，信心十足。

这次会议的结论是：

一、本行业现状并不好，可以预测短期内还会更恶化。

二、但我们可以采取正确的对策，改进管理，降低成本，提高市场占有率。

三、这个行业的状况会比过去都好。

积极行动不同于积极思考。我们不但需要面对现实，还要面对未来。但真正的现实是，我们有能力以积极态度应对现状和未来，逃避这一现实，就只能被动地让环境和条件决定一切。

包括企业、家庭和各级社会团体在内的任何组织都可以采取积极的态度，将其与创造力结合起来，在内部营造积极主动的企业文化氛围，不必坐等上苍的恩赐，而是通过集思广益，主动培育团体的共同价值观和目标。

聆听自己的语言

我们可以利用自我意识检讨自身的观念，以言语为例，它颇能真切反映一个人对环境的态度。

消极被动的人，言语中往往会暴露出推卸责任的意图，例如：

“我就是这样做事的。”我天生这样，这辈子改不掉了。

“他把我气疯了！”责任不在我，是外界因素控制了我的情绪。

“我根本没时间做。”又是外界因素——时间控制了我。

“要是我妻子能更耐心一点就好了。”别人的行为会影响我的效能。

“我只能这样做。”意味着迫于环境或他人。

表 3–1

消极被动的语言	积极主动的语言
我已无能为力。	试试看有没有其他可能性。
我就是这样。	我可以选择不同的作风。
他把我气疯了！	我可以控制自己的情绪。
他们不会答应的。	我可以想出有效的表达方式。
我只能这样做。	我能选择恰当的回应。
我不能……	我选择……
我不得不……	我更愿意……
要是……就好了。	我打算……

左边一栏的语言源于决定论的思维定式，其本质就是推卸责任。我负不了责任，我无法自由选择回应的方式。

曾经有一位学生这样向我请假：“请您准我的假，我必须随网球队到外地比赛。”

我问他：“你是自愿，还是不得不去？”

“我真的不得不去。”

“不去会有什么后果？”

“他们会把我从校队中开除。”

“你愿意出现这种结果吗？”

“不愿意。”

“换句话说，为了待在校队，你选择请假，可是缺课的后果又如何呢？”

“我不知道。”

“仔细想一想，缺课的自然后果是什么？”

“您不会开除我吧？”

“那是人为的社会后果，而不能留在网球队，就不能打球，那是自然后果。缺课的自然后果是什么呢？”

“我想大概是失去了学习这堂课的机会。”

“不错，所以你必须权衡后再做出选择。如果换成是我，我知道我也会选择网球巡回比赛，但千万不要说你是被迫这么做的。”

最后这个学生当然还是参加比赛，但却是出于自己的选择。

推诿责任的言语往往会强化宿命论。说者一遍遍被自己洗脑，变得更加自怨自艾，怪罪别人和环境，甚至把星座也扯了进去。

我曾碰到这么一位男士，他说：“你讲得很有道理，可是每个人的状况不同。我的婚姻真是让我忧心忡忡，我和太太已经失去了往日的感觉，我猜我们都已经不再爱对方了。该怎么办呢？”

“爱她。”我回答。

“我告诉过你，我已经没有那种感觉了。”

“那就去爱她。”

“你还没理解，我是说我已经没有了爱的感觉。”

“就是因为你已经没有了爱的感觉，所以才要去爱她。”

“可是没有爱，你让我怎么去爱呢？”

“老兄，爱是一个动词，爱的感觉是爱的行动所带来的成果，所以请你爱她，为她服务，为她牺牲，聆听她心里的话，设身处地为她着想，欣赏她，肯定她。你愿意吗？”

在所有进步的社会中，爱都是代表动作，但消极被动的人却把爱当做一种感觉。好莱坞式的电影就常灌输这种不必为爱负责的

观念——因为爱只是感觉，没有感觉，便没有爱。事实上，任由感觉左右行为是不负责任的做法。

积极主动的人则以实际行动来表现爱。就像母亲忍受痛苦，把新生命带至人世，爱是牺牲奉献，不求回报。又好像父母爱护子女，无微不至，爱必须通过行动来实现，爱的感觉由此而生。

关注圈与影响圈

看一个人的时间和精力集中于哪些事物，也能大致判断他是否积极主动。每个人都有格外关注的问题，比如健康、子女、事业、工作、国债或核战争等等，这些都可以被归入“关注圈”（Circle of Concern），以区别于自己没有兴趣或不愿理会的事物。（见图 3-3）

关注圈

不关注

图 3-3

关注圈内的事物，有些可以被掌控，有些则超出个人能力范围，前者可以被圈成一个较小的“影响圈”（Circle of Influence）。（见图 3-4）观察一个人的时间和精力集中于哪个圈，就可以判断他是否积极主动。

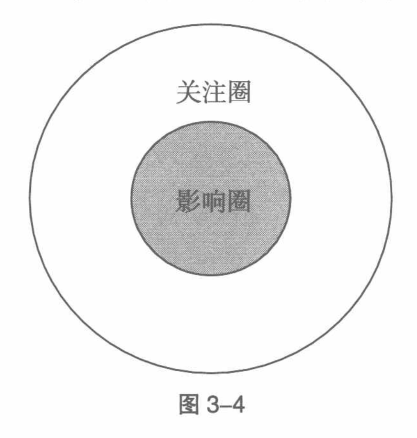


图 3-4

积极主动的人专注于“影响圈”，他们专心做自己力所能及的事，他们的能量是积极的，能够使影响圈不断扩大，扩张和成长。（见图 3-5）

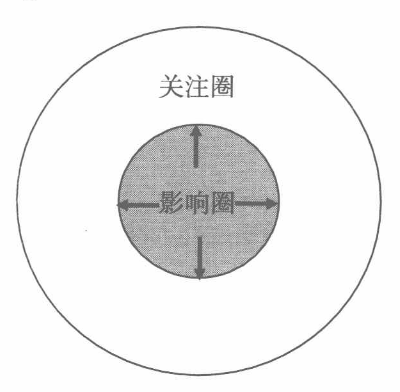


图 3-5 积极主动者的焦点
（积极能量扩大了影响圈）

反之，消极被动的人则全神贯注于“关注圈”，紧盯他人弱点、环境问题以及超出个人能力范围的事情不放，结果越来越怨天尤人，自艾自怜，并不断为自己的消极行为寻找借口。错误的焦点产生了消极能量，再加上对力所能及的事情的忽略，就造成了影响圈日益缩小。（见图 3-6）

只要我们的焦点在关注圈，就等于是允许自己受制于外界条件，自然就不会主动采取必要措施来推动积极变化。

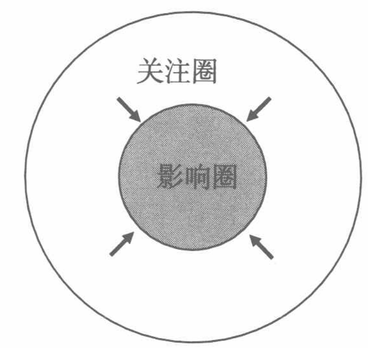


图 3-6 消极被动者的焦点
（消极能量缩小了影响圈）

前面提到我有一个儿子在学校里遇到了麻烦，我和桑德拉都很担心，怕他因为那些弱点而被别人轻视。但这些都属于关注圈范围，结果错误的焦点不但没有解决问题，反而让我们自己倍感忧虑和无助，同时也加重了孩子的依赖性。后来我们聚焦于影响圈，着眼于自己的思维定式，结果真的有效。结论是我们不必担忧外界条件，只要先从自己做起，就可以化阻力为助力。



图 3-7

人与人的地位、财富、角色与

人际关系不尽相同，因此在某些情况下，一个人的关注圈可能会小于影响圈。（见图 3-7）这说明此人由于自己的缘故，在情感方面缺乏远见和判断力，消极而又自私，全部精力都放在关注圈内。

积极主动的人虽然更看重自己的影响力，但也有一个关注圈，只不过他们的关注圈往往不小于影响圈，这样才能有效发挥影响力。

直接控制、间接控制和无法控制

我们面对的问题可以分为三类：可直接控制的（问题与自身的行为有关），可间接控制的（问题与他人的行为有关）和无法控制的（我们无能为力的问题，例如我们的过去或现实的环境）。对于这三类问题，积极主动的人都是由影响圈着手，加以解决。

可直接控制的问题：可以通过培养正确习惯来解决，这显然在影响圈范围内，本书第二部分“个人领域的成功”中讨论到的习惯一、二、三即属于这一类。

可间接控制的问题：可以通过改进施加影响的方法来解决，例如采取移情方式而不是针锋相对，以身作则而不是口头游说。这在第三部分“公众领域的成功”中的习惯四、五、六中有所论述。

无法控制的问题：我们要做的就是改变面部曲线，以微笑、真诚与平和来接受现实。纵使有再多不满，也要学着泰然处之，这样才不至于被问题控制。匿名戒酒组织鼓励成员的祷词是这样的：

上帝啊，请赐我平静的心去接受我无法改变的，请赐我勇敢的心去改变我能够改变的，请赐我智慧的心去去辨别它们。

不论是能直接控制的、间接控制的还是无法控制的问题，解决的第一步都掌握在我们自己手里。我们可以改变习惯、手段和看

法，而这些都属于影响圈范围。

扩大影响圈

令人鼓舞的是，在对环境选择回应方式的同时，我们对环境的影响力也得到增强。这就像一个化学方程式，改变其中的某一部分，其结果就会跟着改变。

几年前我曾为一家公司提供服务，其总裁被公认为精力旺盛，目光敏锐，能洞悉行业发展趋势，而且才华横溢，精明干练。但是他在管理方面却独断专行，对部属总是颐指气使，就好像他们毫无判断能力一样。

这几乎让所有主管人心涣散，一有机会便聚集在走廊上大发牢骚。乍听之下，他们的抱怨不但言之有理，而且用心良苦，仿佛确实在为公司着想，但实际上他们没完没了的抱怨无非是在以上司的缺点作为推卸责任的借口。

有一位主管说："那天我把所有事情都安排好了，他却突然跑来下了一通完全不同的指示，几句话就把我这几个月的所有努力一笔勾销。我真不知道该如何做下去，他还有多久才退休啊？"

有人答道："他才 59 岁，你想你还能再熬 6 年吗？"

"不知道，不过他这种人大概是不会主动退休的。"

然而，有一位主管却不愿意向环境低头。他并非不了解顶头上司的缺点，但他的回应不是批评，而是设法弥补这些缺失。上司颐指气使，他就加以缓冲，减轻属下的压力。又设法配合上司的长处，把努力的重点放在能够着力的范围内。

有一天，我以顾问的身份与这位总裁交谈，他大为夸赞这位主管。以后再开会时，其他主管依然被命令行事，唯有那位积极主动

的主管会被征询:“你的意见如何?”——他的影响圈扩大了。

这在办公室造成不小的震撼，那些只知抱怨的人又找到了新的攻击目标。对他们而言,惟有推卸责任才能立于不败之地,因为肯负责,就得不怕失败,为了免于为自己的错误负责,有人干脆把责任推得一干二净。这种人以尽量挑剔别人的错误为能事，借此证明“错不在我”。

幸好这位主管对同事的批评不以为意,仍以平常心待之。久而久之,他对同事的影响力也增加了。后来,公司里任何重大决策必经他的参与及认可，总裁也对他极为倚重，并未因他的表现受到威胁。因为他们两人正可取长补短,相辅相成,产生互补的效果。

这位主管并非依靠客观的条件而成功,是正确的抉择造就了他。有许多人与他处境相同,但未必人人都会注重扩大个人的影响圈。

有人误以为“积极主动”就是胆大妄为、滋事挑衅或目中无人,其实不然,积极处世者只是更为机敏,更重视价值观,能够切乎实际,并掌握问题的症结所在。

圣雄甘地就曾受到印度议员的抨击，因为他不肯随声附和,和他们一起谴责大英帝国对印度人民的奴役,而是亲自下乡,在田间与农民同甘共苦,点滴做起,一步步扩大了在劳苦大众中的影响,最后终于赢得全国人民的支持和信任。他一介布衣,却凭着热忱和勇气,通过绝食抗议和道德说服的途径使英国人屈服,让三亿人民摆脱了殖民统治,由此充分显现了他能将影响圈扩大到极致的力量。

“如果”和“我可以”

一个人的关注圈与影响圈可以从他的言谈中看出端倪，与关注圈相关的语句多半带有假设性质。

“要是我的房屋贷款付清了，我就没这么烦心了。”

“如果我的老板不这么独断专行……”

“如果孩子肯听话……”

“如果我学历更高……”

“如果我有更多属于自己的时间……”

而与影响圈相关的语句则多半体现了这个人的品德修养，例如“我可以更耐心、更明智、更体贴……”

把外在环境视作问题症结的想法本身就成问题，应该说是我们给了外部环境控制自己的权力，这种“由外而内”求变的思维定式就是以外在环境改变作为个人改变的先决条件。

积极的做法应该是“由内而外”地改变，即先改变个人行为，让自己变得更充实，更具创造力，然后再去施加影响，改变环境。

《旧约》里有段约瑟（Joseph）的故事。约瑟17岁就被兄弟卖到埃及，成为埃及法老的护卫长波提乏（Potiphar）的奴隶。面对同样的遭遇，任何人都难免自怨自艾，并对出卖和奴役自己的人满腔怨愤，但是约瑟却能够积极处世，专心磨炼自己，不久便备受信任，帮助主人打理家事，掌管财产。

后来他遭人诬陷，身陷囹圄达13年之久，皆因他坚持不肯出卖自己的良心。即便身处这样的困境，他积极的态度依然不改，他从自身做起，时刻想着“我可以”而不是“如果”，化悲愤为动力，没多久就掌管了整座监狱，后来又掌管了整个埃及，成为一人（法老）之下，万人之上的大人物。

我知道这种激烈的思维转换并非人人能及，毕竟让他人或外界条件作替罪羊要容易得多。但是人人都应该对自己的人生负责，应该为自己营造有利环境，而不是坐等好运或噩运的降临。

婚姻出现裂痕的时候，只顾着揭发对方的过错不但于事无补，而且这种强调“错不在我”的做法本身就证明了你是个连自己都无法保护的受害者，自然更谈不上影响对方。不断的指责不但无法使人改过迁善，反而会令人恼羞成怒。

真正有效的策略应从自身能控制的方面着手，也就是先改进自己的缺失，努力成为模范妻子或丈夫，给予对方无条件的爱与支持。我们当然也盼望能感受这份苦心，进而改善自己的行为。不过对方的反应如何，并非重点所在。

除了好丈夫、好妻子，我们何妨试着做个好学生或好职员。如果遇上实在无能为力的状况，保持乐观进取的心情仍是上上策，不管快乐或不快乐，同样积极主动。有些事物不是人力所能控制，比方说天气，但我们仍可保持内心或外在环境的愉悦气氛。对力不能及之事处之泰然，对能够掌握之事则全力以赴。

手杖的另一头——必然后果

在把生活中心由关注圈移至影响圈之前，有两件关注圈内的事值得深思，那就是自由选择的后果以及错误。

每个人都可以选择自己的行为与回应，但后果仍由自然法则决定，非人力所能左右。比如我们可以选择一步跨到高速行驶的火车的正前方，但是与火车冲撞的后果却在影响圈外。又比如有些经商者喜欢玩弄手段，瞒天过海，由此产生的社会后果取决于事情是否败露，然而人格污点却无论如何都难以消除。

原则制约我们的行为，顺之则产生积极效果，逆之则导致消极后果。所以说我们在享有选择的自由的同时，也必须承担随之而来的后果，就好像“拾起手杖的一头，也就拾起了手杖的另一头”。

人的一生中，错误的选择常常发生，其后果让人悔不当初，却

又无能为力，于是想象着如果再有一次机会，必会另作他选，这是值得我们深思的第二件事。

对于已经无法挽回的错误，积极主动的人不是悔恨不已，而是承认往日错误已属关注圈的事实，那是人力无法企及的范畴，既不能从头来过，也不能改变必然后果。

我有一个儿子是校橄榄球队的四分卫，他已经学会把过去的错误丢到脑后。每当他或队友犯了重大错误，他都会“吧嗒”一声打开表带，然后再扣上——以示相关记忆已被清除出脑海，从此轻装上阵，不让这个错误影响到后面的决策和比赛。

对待错误的积极态度应是马上承认，改正并从中吸取教训，这样才能真正反败为胜。正如俗语说“失败是成功之母”。

如果犯了错却不肯承认和改正，也不从中吸取教训，等于错上加错，自欺欺人。文过饰非，强词夺理无异于一错再错，结果是越描越黑，给自己带来更深的伤害。

实际上伤我们最深的，既不是别人的所作所为，也不是自己所犯的错误，而是我们对错误的回应。就仿佛被毒蛇咬后，一心忙着抓蛇只会让毒性发作更快，倒不如尽快设法排出毒液。

我们对任何错误的回应都会影响到下一刻发生的事件，所以一定要立刻承认并加以改正，避免殃及后来，而且我们的力量也会由此得到恢复。

做出承诺，信守诺言

影响圈的核心就是做出承诺与信守诺言的能力。积极主动的本质和最明白的表现就是对自己或别人有所承诺，然后从不食言。

承诺也是成长的精髓。自我意识与良知的天赋让我们能够自

我检讨，发现有待改进的地方、有待发挥的潜能以及有待克服的缺点，然后想象力与独立意志的天赋会配合自我意识，帮我们做出承诺，确立目标，矢志达成。

由此就找到了两种能够直接掌控人生的途径：一是做出承诺，并信守诺言；二是确立目标，并付诸实践。即便只是承诺一件小事，只要有勇气迈出第一步，也有助于培育内心的诚信，这表示我们有足够的自制能力、勇气和实力承担更多的责任。一次次做出承诺，一次次信守诺言，终有一天荣誉会超越情绪的力量。

做出承诺与信守诺言正是培养高效能习惯的根本力量。知识、技巧和意愿都位于影响圈内，改善其中任何一项都会改善三者之间的平衡，三者的交集越大，就说明我们对于习惯及其原则的修养越完善，就越能够以崇高的品德实现平衡而高效能的生活。

积极主动：为期30天的试验

我们不一定非要像弗兰克尔那样，在经历了死亡集中营的遭遇以后才开始认识并培养积极主动的精神，日常生活的种种琐事同样可以训练我们养成积极主动的习惯，以应付人生的巨大压力。具体表现在我们如何做出和信守承诺，如何面对交通阻塞，如何应对顾客的无理要求或是孩子的叛逆行为，如何看待自己的问题，把精力集中在哪些事情上以及使用什么样的语言。

各位不妨用30天的时间亲身实践积极主动的原则，观其结果。这期间请把全部精力投放到影响圈内，从各种小事开始，许下承诺并予以兑现。学会做照亮他人的蜡烛，而不是评判对错的法官；以身作则，而不是一心挑错；解决问题，而不是制造事端。

在婚姻、家庭和工作中，都可以试行这个原则。不要总是怨天尤人或文过饰非，犯了错误，就要马上承认，改正并从中吸取教

训，致力于影响圈内的事情，从自我做起。

对于别人的缺点，不要一味指责。别人是否履行职责并不重要，重要的是自己的态度。如果你一直认为问题"存在于外部"，那么请马上打住，因为这种想法本身就是问题。

如果能对选择的自由加以善用，那么假以时日，自由的范围会越来越大，反之就会越来越小，直到只能够"被动生存"，即按照他人——父母、同事和社会——的意志生活。

我们要对独立意志的天赋善加利用，对自己的效能和幸福负责，对身边的环境负责，这是后面每一个习惯的基础。

塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson，英国辞典编纂家兼作家——译注）曾说："满意源自内心，那些对人性一无所知的人总是妄图在维持自我的前提下追求幸福，结果必是徒劳无功，而本来想摆脱的痛苦却会与日俱增。"

付诸行动

1. 用一整天的时间，听自己和周围的人说话，注意看是否常有"但愿"、"我办不到"或"我不得不"等消极的语言出现。

2. 想一想近期是否会发生一些按照以前的习惯你会消极对待的事情？它是否在你的影响圈之内？你应如何以积极主动的原则应对？在心里演练一下积极的应对方式；提醒自己刺激与回应之间存在空间；向自己承诺，要抓住选择回应的自由。

3. 找出一个工作或生活中令你备感挫折的问题，判断它属于直接控制、间接控制还是无法控制的问题，然后在影响圈内找出解决问题的第一个步骤，并付诸行动。

4. 试行积极主动的原则 30 天，观察自己的影响圈有何变化。

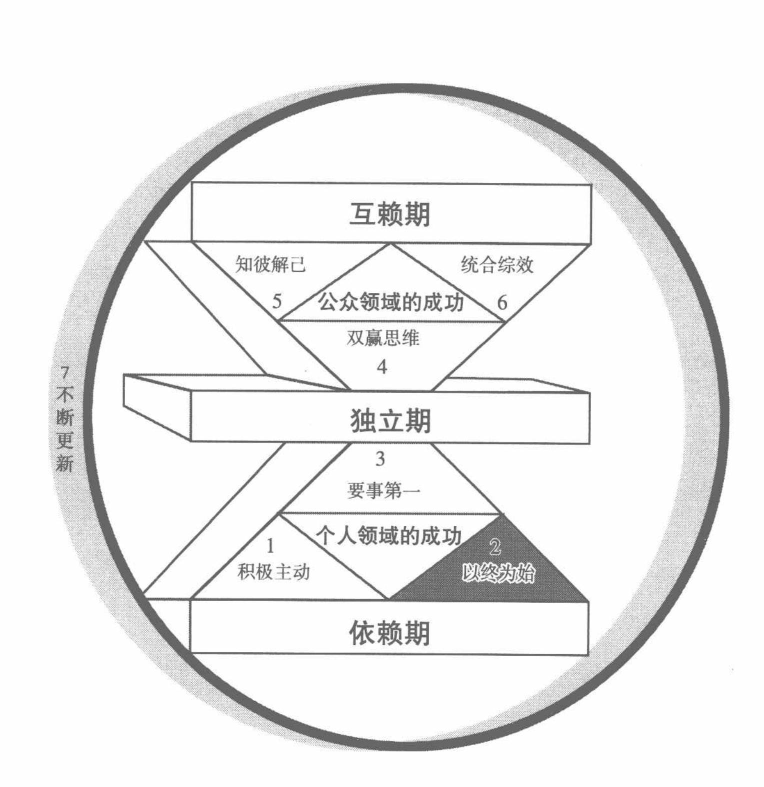
第四章

HABIT 2
Begin with
The End
in Mind

习惯二　以终为始

——自我领导的原则

太多人成功之后，反而感到空虚；得到名利之后，却发现牺牲了更可贵的事物。因此，我们务必掌握真正重要的愿景，然后勇往直前坚持到底，使生活充满意义。


互赖期
知彼解己
统合综效
5
公众领域的成功
6
双赢思维
4
7不断更新
独立期
3
要事第一
个人领域的成功
1
积极主动
2
以终为始
依赖期

和内在力量相比，身外之物显得微不足道。

——奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）

前美国最高法院大法官

阅读下面的内容时，请找个僻静的角落，抛开一切杂念，敞开心扉，跟着我走过这段心灵之旅。

假设你正在前往殡仪馆的路上，要去参加一位至亲的丧礼。抵达之后，居然发现亲朋友好齐集一堂，是为了向你告别。也许这是三五年，甚至许久之后的事，但姑且假定这时亲族代表、友人、同事或社团伙伴，即将上台追述你的生平。

现在请认真想一想，你希望人们对你以及你的生活有什么样的评价？你是个称职的丈夫、妻子、父母、子女或亲友吗？你是个令人怀念的同事或伙伴吗？你希望他们怎样评价你的人格？你希望他们回忆起你的哪些成就和贡献？你希望对周围人的生活施加过什么样的影响？

在继续阅读之前，请大致记下你的回答和感受，这有助于你对习惯二的理解。

"以终为始"的定义

如果你认真走过了上述心灵之旅，那你已经短暂触及了内心深处的某些基本价值观，也和位于影响圈核心的内心指导体系建

立了联系。

请思考约瑟夫·爱迪生（Joseph Addison）的话：

> 当我面对伟大人物的墓地，妒忌之心荡然无存；当我阅读历代佳丽的碑文，贪婪的欲望顿然消失；当我在墓碑旁遇见泣不成声的父母，禁不住悲从中来；当我看到父母的坟墓，忍不住想到那些自己将追随的人的悲伤的空虚；当我看到王者与其废黜者的墓碑并肩而立，生前为不同观点唇枪舌战的文人墨客的遗体相邻而居，不禁感到那些内讧、派系斗争、人间是非的渺小。再查看墓碑上的日期，发现有些就在昨日，有些却可追溯到600年前，于是又忍不住想到最后审判日那天，我们都将同时接受上帝的审判。

虽然习惯二适用于不同的环境和生活层面，但最基本的应用，还是应该从现在开始，以你的人生目标作为衡量一切的标准，你的一言一行，一举一动，无论发生在何时，都必须遵循这一原则，即由个人最重视的期许或价值观来决定一切。牢记自己的目标或者使命，就能确信日常的所作所为是否与之南辕北辙，而且每天都向着这个目标努力，不敢懈怠。

以终为始说明在做任何事之前，都要先认清方向。这样不但可以对目前处境了如指掌，而且不至于在追求目标的过程中误入歧途，白费工夫。毕竟人生旅途的岔路很多，一不小心就会走冤枉路，许多人拼命埋头苦干，到头来却发现追求成功的梯子搭错了墙，但是为时已晚，所以说忙碌的人未必出成果。

很多人功成名就之后，反而感到空虚，发现自己牺牲了许多更宝贵的东西。上至达官显贵、富豪巨贾，下至平头百姓、凡夫俗子，无一不在追求更多的财富、更大的势力或更高的声望，可是却常常被名利蒙蔽了良知，为成功付出昂贵的代价。所以明确真正的

目标很重要，然后才好勇往直前，坚持到底，实践使命。

你希望在盖棺定论时获得的评价，才是你心目中真正渴望的成功。这样看来，我们梦寐以求的名利、成就和财富可能根本就不是我们所要的。

若能先定目标，你的洞察力会大大改善。有这么一则小故事，葬礼上有人问死者的朋友："他留下了多少遗产？"对方回答："他什么也没带走。"

任何事物都需要两次创造

"以终为始"的一个原则基础是"任何事都是两次创造而成"。我们做任何事都是先在头脑中构思，即智力上的或第一次的创造（Mental/First Creation），然后付诸实践，即体力上的或第二次的创造（Physical/Second Creation）。

以建筑为例，在拿起工具建造之前，必须先有详尽的设计图；而绘出设计图之前，须先在脑海中构思每一细节。有了设计图，然后有施工计划，这样按部就班，才能完成建筑。假使设计稍有缺失，弥补起来，可能就事倍功半。设计蓝图代表愿景，整个建筑过程均以它为准绳，因此宁可事先追求尽善尽美，以免亡羊补牢。

创办企业也是如此，要想成功，必须先明确目标，根据目标来确定企业的产品或服务，然后整合资金、研发、生产、行销、人事、厂房、设备等各方面的资源，朝既定目标奋力前行。"以终为始"往往是企业的成功关键，许多企业都败在第一次创造——事先缺乏明确目标，以致资金不足，规划不周或对市场情况的解读有误。

教育子女也要先定目标，才可能培养出既自律又有责任感的子女，在日常相处中牢记这个目标，不要做出任何有损他们自律或自尊的举动。

以终为始的原则适用范围极广。明白了两次创造的道理，把制定目标看得与实践本身同样重要，影响圈就会日益扩大，反之就会日益缩小。

主动设计还是被动接受

"任何事物都是两次创造而成"是个客观原则，但"第一次的创造"未必都是经过有意识的设计。有些人自我意识薄弱，不愿主动设计自己的生活，结果就让影响圈外的人或事控制了自己，其生活轨迹屈从于家庭、同事、朋友或环境的压力。如果说人生是一出戏，那么这些人的人生剧本就源于早年的经历、所接受的教育或外界条件的制约。

这类剧本大多源自个人喜好，不符合客观原则，之所以会被接受，那是因为某些人内心脆弱，依赖心理过重，渴望被接纳和获得归属感，向往他人的关怀和爱护，而且一定要让别人来肯定自己的价值和重要性。

无论你是否意识到，是否能够控制，生活的各个层面都存在第一次的创造。每个人的人生都是第二次的创造，或者是自己主动设计的，或者是外部环境、他人安排、旧有习惯限定的。自我意识、良知和想象力这些人类的独特天赋让我们能够审视各种第一次的创造，并掌控自己的那一部分，即自己写自己的剧本。换句话说，习惯一谈的是"你是创造者"，习惯二谈的是"第一次创造"。

领导与管理：两次创造

"以终为始"的另一个原则基础是自我领导，但领导（Leadership）不同于管理（Management）。领导是第一次的创造，必

须先于管理；管理是第二次的创造，会在第三个习惯中谈到。

领导与管理就好比思想与行为。管理关注基层，思考的是“怎样才能有效地把事情做好”；领导关注高层，思考的是“我想成就的是什么事业”。用彼得·德鲁克（Peter Drucker）和华伦·贝尼斯（Warren Bennies）的话来说：“管理是正确地做事，领导则是做正确的事。”管理是有效地顺着成功的梯子往上爬，领导则判断这个梯子是否搭在正确的墙上。

要理解两者的区别并不难。要理解两者间的这一区别不难。想象一下，一群工人在丛林里清除矮灌木。他们是生产者，解决的是实际问题。管理者在他们后面拟定政策，引进技术，确定工作进程和补贴计划。领导者则爬上最高那棵树，巡视全貌，然后大声嚷道：“不是这块丛林！”

而忙碌的生产者和管理者会怎么回答呢？“别嚷啦，我们正干得起劲呢。”

很多个人、团队和企业都是这样埋头猛砍，却意识不到他们要砍的并非这片丛林。当今世界日新月异，更突出了有效领导的重要性，无论你身处在独立期还是互赖期。与路线图相比，我们更加迫切需要的是一个愿景或目的地以及指路的罗盘（一套原则或指导方针）。世事难料，没人可以预见未来，一切都要靠自己的判断，而内心的罗盘则能够使你判断正确。

成功，甚至求生的关键并不在于你流了多少血汗，而在于你努力的方向是否正确，因此无论在哪个行业，领导都重于管理。

对企业来说，市场瞬息万变，积极的领导者必须紧盯商业环境的变化，特别是消费者购买习惯和购买心理以及员工队伍的变化，以便合理整合企业资源，拨正企业的发展方向。如果缺乏有效的领导，即使是高效率的管理，也只不过像在“泰坦尼克号上拉开躺椅”一样徒劳无功。再成功的管理也无法弥补领导的失败，而领

导难就难在常常陷于管理的思维定式而难以自拔。

记得我曾在西雅图负责一个为期一年的主管进修课程，在最后一堂课上，一家石油公司的总裁跟我谈到他个人的学习心得：

"史蒂芬，你在第二个月指出领导与管理的差异之后，我就立即检讨了自己的角色，结果发现我根本不曾领导，而是每天都忙着管理，搞得焦头烂额，于是我决定把管理工作交给别人，自己则退出来，专心把握公司方向。"

"这实在不容易！放下那些迫在眉睫的公务让我十分痛苦，因为解决紧急事务更能给我一种成就感。相比之下，苦思如何领导公司，如何建立企业文化，如何掌握先机以及深入分析问题真是让我头疼。我手下的管理人员也很不习惯，他们无法再把难题推给我，所以日子更难过了。不过我决心坚持到底，因为我认定了自己必须做个领导者。现在我做到了，整个公司也脱胎换骨，我们更能适应环境变化，公司的营业额翻了一番，利润则增长了四倍，我真正发挥了领导的力量。"

个人生活中的领导意识更为匮乏，很多人连自己的价值观都没有搞清楚，就忙于提高效率，制定目标或完成任务。

我相信为人父母者也难免会走入类似的管理误区，只想到规矩、效率与控制，忽略了目的、方向与亲情。

改写人生剧本：成为自己的第一次创造者

正如前面所说，人类的自我意识天赋是积极处世的基础，另两项天赋，想象力和良知，则使我们能在生活中发扬积极精神，施行自我领导。

想象力能让我们在心里演练那些尚未释放的潜能；良知能让我们遵循自然法则或原则，发挥自己的独特才智，选择合适的贡献方式，再有就是确定自己的指导方针以便将上述能力付诸实践；而想象力、良知、自我意识的结合则能让我们编写自己的人生剧本。

每个人在成长过程中都承袭了许多来自他人的“人生剧本”，因此更确切一点说，我们是改写，而不是编写人生剧本，即对已有思维的转换。当我们认识到人生剧本的低劣以及思维定式的低效，就会积极地加以改写。

已故埃及总统萨达特(Anwar Sadat)的自传，讲述了一个最令人振奋的改写人生剧本的故事。萨达特是在仇恨以色列的环境中长大成人的，一度以仇恨以色列来调动民众的意志。这个剧本有很强的独立性和浓厚的民族主义，但它也是愚蠢的，忽视了当今世界相互依存的事实。萨达特也知道这一点。

于是，萨达特决心改写自己的人生剧本。因为参与推翻法鲁克国王，他被关进了监牢。在那里，他学会了从旁观者的角度来观照自己，反躬自省，改造自我。

当终于成为埃及总统时，他改变了自己对以色列的态度。他访问了耶路撒冷的以色列国会，开启世界历史上最勇于突破先例的和平运动，而这一大胆的行为最终产生了戴维营协议。

萨达特利用他的独立意识、想象力和良知进行自我领导，改写了自己的“人生剧本”，影响了数百万人的生活。

当我们因袭的“人生剧本”有违我们的生活目标时，我们能够利用想象力和创造力书写新的剧本，它将更为符合我们内在的价值观。

假设我是一位严厉的父亲，每当子女做出令我反感的行为，立刻会火冒三丈，把教训子女的真正目的抛诸脑后；拿出做父亲的权威，迫使子女屈服。在眼前的冲突中我固然得胜，亲子关系却出现裂痕。孩子表面顺从，但口服心不服，受到压抑的情绪，日后会以更糟的形式表现出来。

让我们再回到本章一开始提到的实验。在我的丧礼上，子女齐集一堂，表达孝思。我期望他们个个都很有教养，满怀对父亲的爱，而不是与父亲起冲突的创痛。但愿他们心中所充满的是往日美好的回忆，记得老爸曾与他们同甘共苦过。我所以有这些期望，因为我重视子女、爱护子女，以做他们的父亲为傲。

但在实际生活中，却不一定时时牢记这些，表面对孩子的态度并不能真正反映我心底的情感，因为繁复的事务扰乱了我的方向。

好在这个缺点并非无法克服。我可以排除外来不合宜的价值观与其他制约，由此建立自己的价值观与方向，和对生命的负责，来改写人生剧本，让自己的人生真正符合自己的意愿。

以终为始意味着要带着清晰的方向和价值观来扮演自己的家长角色或其他角色，要为自己人生的第一次创造负责，为改写自己的人生剧本负责，从而使决定行为和态度的思维定式真正符合自己的价值观和正确原则。

它还意味着我们每天都要牢记这些价值观，因为这会让我们保持积极主动的态度，以价值观为行动准则，一旦生活有变，就可以根据个人价值观决定因应之道，无须受制于情绪或外界环境。

个人使命宣言

以终为始最有效的方法，就是撰写一份个人使命宣言，即人生哲学或基本信念。宣言主要说明自己想成为怎样的人（品德），成就

什么样的事业（贡献和成就）及为此奠基的价值观和原则。宣言的内容与形式可以因人而异，以我朋友罗尔夫·科尔（Rolfe Kerr）的为例：

◆家庭第一。
◆借重宗教的力量。
◆在诚信问题上决不妥协。
◆念及相关的每一个人。
◆未听取正反双方意见，不妄下断语。
◆征求他人意见。
◆维护不在场的人。
◆诚恳但立场坚定。
◆每年掌握一种新技能。
◆今天计划明天的工作。
◆利用等待的空闲时间。
◆态度积极。
◆保持幽默感。
◆生活与工作有条不紊。
◆别怕犯错，怕的是不能吸取教训。
◆协助属下成功。
◆多请教别人。
◆专注于当前的工作，不为下一次任务或提升瞎操心。

另一位兼顾家庭与事业的妇女的个人使命宣言则不同：

◆我努力兼顾事业与家庭，因为两者对我来说都很重要。

◆家庭是平安、祥和与幸福的地方，我要以智慧来创造整洁温馨的环境，衣食住行要巧安排，特别重要的是要教导子女善良、进

取与乐观，还要培养他们的特长。

◆珍惜民主社会的权利、自由和责任，我要成为关心社会的市民，参与政治和选举以表达自己的意见。

◆自强自立，积极处世，追求人生目标；主动抓住机遇、应对环境，而不是消极被动。

◆避免养成恶习，不断完善自己，提高自己的能力。

◆金钱是人的奴隶而非主人。我要逐步实现经济独立，量入为出，除了车、房的长期贷款，不为日常消费品借款，还要定期储蓄或利用部分收入做投资。

◆我愿意参与志愿服务和慈善捐款，奉献金钱、才智以改善他人的生活。

你可以把个人使命宣言称为个人宪法。对于个人来说，基于正确原则的个人使命宣言也同样是评价一切的标准，成为我们以不变应万变的力量源泉。它既是做出任何关键抉择的基础，也是在千变万化的环境和情绪下做出日常决策的基础。

只要心中秉持着恒久不变的真理，就能屹立于动荡的环境中。因为一个人的应变能力取决于他对自己的本性、人生目标以及价值观的不变信念。

确立了个人使命宣言之后，我们就能随机应变，不必带着成见或偏见来对事态妄加推断，也不必因循守旧地给各种事物定性分类，这样自然能保持一份安全感。

我们的个人环境也在以前所未有的速度发生变化，快得让许多人都难以适应，只好选择退缩或放弃，坐等好运降临。

其实大可不必如此。弗兰克尔在纳粹死亡集中营里，不仅领悟到积极主动的原则，还体会到了目标和生命意义的重要性。后来他倡导了一种“标记疗法”(Logotherapy)，基本原理就是：许多心智

或情感疾病都是由于失落感或空虚感作祟，而标记疗法可以帮助病人找回生命的意义与使命感,以祛除这些感觉。

有了使命感,你就同时拥有了积极主动的要素,指导生活的愿景和价值观，长期和短期目标以及正确的方向。使命感还会赐予你基于正确原则的书面宪法，让你能够据此高效能地利用时间、精力和才能。

核心区

制订个人使命宣言必须从影响圈的核心开始，基本的思维定式就在这里,即我们用来观察世界的“透镜”。

我们要在此处确立自己的愿景和价值观；利用自我意识检查我们的地图或思维定式是否符合实际，是否基于正确的原则;利用良知作为罗盘来审视我们独特的聪明才智和贡献手段；利用想象力制定我们所渴求的人生目标,确定奋斗的方向和目的,搜罗使命宣言的素材。

当我们专注于这个核心并取得丰硕成果的时候，影响圈就会被扩大，这是最高水平的产能,会有力提高我们在各生活领域的效能。

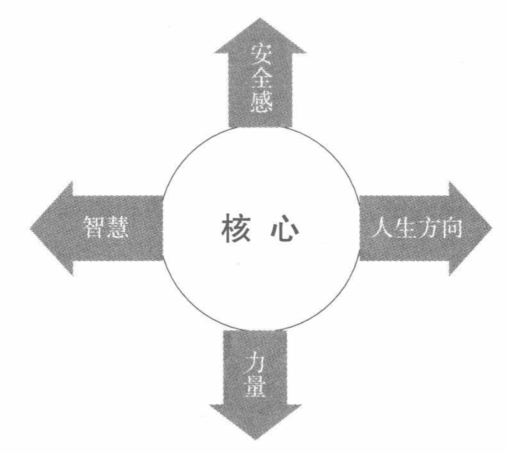


图 4-1　一切思想观念的根源

这个核心还是安全感、人生方向、智慧与力量的源泉。（见图 4-1）

“安全感”代表价值观、认同、情感的归属、自尊自重与是否拥

有个人的基本能力。

“人生方向”是“地图”和内心的准绳,人类以此为解释外界事物的理据以及决策与行为的原则和内在标准。

“智慧”是人类对生命的认知、对平衡的感知和对事物间联系的理解,包括判断力、洞察力和理解力,是这些能力的统一体。

“力量”则指采取行动,达成目标的能力,它是做出抉择的关键性力量,也包括培育更有效的习惯以替代顽固旧习的能力。

它们相辅相成——安全感与明确的人生方向可以带来真正的智慧,智慧则能激发力量。若四者全面均衡,且协调发展,便能培养高尚的人格、平衡的性格与完美的个体。

这四者相辅相成,安全感与明确的方向可以带来智慧,智慧则能激发行动。若四者十分健全且均衡发展,便能产生高尚的人格、平和的个性与完美正直的个体。

一个人的安全感一定介于极度不安全和极度安全之间,前者说明你的生活总是被变化莫测的外力所干扰和左右,后者说明你对于自己的真正价值有着清晰而深刻的认识;人生方向也有两个极端,一个是以“社会之镜”及其他不确定的变化性因素为基础,一个是以坚实的内在方向为基础;智慧则一端是完全扭曲事实的错误地图,一端是所有事物和原则都适度关联的正确地图;就力量来说,最低层次是成为别人手中的提线木偶,事事由人,最高层次就是完全依照自己的价值观行事,不受外人和外界的干扰。

这四者的成熟程度,它们之间的平衡、协调和整合的情况,它们对生活各方面的积极影响,都取决于你的基本思维定式。

各种生活中心

不论你是否意识得到,人人都有生活中心,它们对生活各方面

的强烈影响毋庸置疑。

下面几种生活中心可以帮助我们理解它们是如何影响上述四个因素和我们的生活的。

以配偶为中心　婚姻可说是最亲密持久、最美好可贵的人际关系,因此以丈夫或妻子为生活重心,再自然不过了。

但根据我多年来担任婚姻顾问的经验,以配偶为重心的婚姻关系,多半发生情感过度依赖的问题。太过于重视婚姻,会使人的情感异常脆弱,经不起些许打击,甚至无法面对如新生儿降临或经济窘迫等变化。

婚姻会带来更多的责任与压力,一般人通常根据以往所受的教养来应付。然而两个背景不同的人,思想必定有差异,于是乎理财、教养子女、婆家或岳家的问题,都会引起争执。若再加上其中一方情感难以独立,这桩婚姻便岌岌可危。

如果我们一方面在情感上依赖对方,一方面又与对方有所突击,就极易陷入爱恨交织、进退失据的矛盾中。为了保护自己,便更加退缩及排斥对方。于是,冷嘲热讽代替了真实的感受,感情用事的结果是失去了方向、智慧与力量。纵使表面似乎保住了安全感,实则不然。

以家庭为中心　以家庭为重的现象也十分普遍,而且似乎理所当然。家的确带来爱与被爱、同甘共苦以及归属的感觉,但过分重视家庭,反而有害家庭生活。

太仰赖家庭提供安全感及价值感,太重视家族传统与名誉,通常无法接受任何可能影响这些传统与声誉的改变。以家庭为重的父母,不能为子女的真正幸福着想,他们的爱往往是有条件的。结果若非导致子女更为依赖,就是变得叛逆。

以金钱为中心　谁也无法否认钱的重要，经济上的安全感也是人类最基本的需求之一，因此追求财富无可厚非。但若惟利是图，往往得不偿失。

如果一个人的安全感与价值观完全建立在金钱的多寡上，势必寝食难安，因为影响财富的变数太多，任何一个闪失都令人承受不起。但是钱却不能带来智慧或指引生命的方向，只能提供有限的力量与安全感。

有人为了逐利，不惜将家庭及其他重要事物摆在一边，而且以为别人都认同这种做法。我认识一位可敬的父亲，准备带子女出游时，忽然接到公司要求加班的电话，但是他回绝了，因为"工作还会再来，童年却只有一次"。这一幕深深印在子女脑海里，永志不忘。

以工作为中心　只知埋头苦干的"工作狂"，即使牺牲健康、婚姻、家庭与人际关系也在所不惜。他的生命价值只在于他的职业或工作——医生、作家或演员……

正因为他们的自我认同和自我价值观都以工作为基础，所以一旦无法工作，便失去了生活的意义。任何妨碍工作的因素都很容易影响到他们的安全感；他们的人生方向取决于工作需要；而智慧和力量也只限于工作领域，无益于其他生活领域。

以名利为中心　许多人深受占有欲驱使，不仅想把汽车、豪宅、游艇、珠宝、华服等这些有形的物质据为己有，对于那些无形的名誉、荣耀与社会地位也不肯放过。很多人都从亲身经历中知道名利并不可靠，很可能会瞬间落空，同时受诸多因素影响。

必须靠名利与物质来肯定自我的那些人，必定终日忧心忡忡，患得患失。面对名气、地位或者条件好过自己的人就觉相形见绌，面对稍逊自己的人又趾高气扬。自我评价和自我认识如此飘忽不

定，起落频繁，却还要固执地守住自己的资产、所有物、有价证券、地位和名誉不放。难怪有人会在股票大跌或政坛失意后一死了之。

以享乐为中心 与名利紧密相关的享乐也可能成为生活的中心，这在享乐之风盛行的速成主义世界里不足为奇。电视与电影向人们展示了另外一些人的财富和安逸生活，从而激发了人们的渴望。

然而银幕上的浮华生活对于人格、效能和人际关系的影响却远不如表面看起来那么美好。

适度娱乐可使人身心舒畅，有利于家庭及其他人际关系的改善，但是短暂的娱乐和刺激并不能给人持久的快乐与满足。贪图享乐的人很快就会厌烦已有的刺激，渴望追求更高层次的刺激和“快感”。长期沉溺于此，他就会以是否能够享乐来评价一切。

休太长的假，看太多的电影或电视，打太多的电子游戏，长期无所事事，都等于浪费生命，无益于增长智慧，激发潜能，增进安全感或指引人生，只不过制造更多的空虚而已。

马尔科姆·马格里奇（Malcolm Muggeridge）在《20世纪见证》（*A Twentieth-Century Testimony*）中写道：

回忆往昔，对我触动最大的是，当时看上去至关重要，妙趣横生的事，现在看来竟是微不足道，甚至有些荒谬。比如看似耀眼的成就、名望和赞扬，得到金钱或女人后的快乐，像撒旦一样游走于世界各地，经历“名利场”里的一切。

现在回想起来，所有这些自我满足都不过是海市蜃楼，黄粱一梦。

以敌人或朋友为中心 青少年尤其容易以朋友为重，为了被同龄人的团体所接纳，他们愿付出一切代价，对于这个团体内流行的价值观也照单全收。他们对团体极度依赖，易受他人的感觉、态

度、行为或情绪的影响。

以朋友为中心和以配偶为中心类似，都是感情上过分依赖某个人，因此也容易出现需要/冲突的恶性循环和不良后果。

以敌人为中心的情况似乎闻所未闻，实则相当普遍，只是往往不为本人所注意罢了。当一个人觉得遭到某个在社会层面或感情层面上十分重要的人物（如主管）的不公平待遇后，很容易对其耿耿于怀，并处处作对，这就是以敌人为生活中心。

我有一位朋友在大学教书，与行政主管关系恶劣，整天都把对方看作假想敌，几乎走火入魔，家庭生活与工作也都大受影响，最后不得不选择离开，另谋职业。

于是我问他："如果不是那个家伙，你还是愿意留下来的，是吗？"

他回答："是的，可是只要他在一天，我就不得安宁，只好跳槽。"

"你为什么让他成了你生活的中心？"

朋友被问住了，矢口否认这个事实。但是我指出他就是在听任别人控制自己的生活，削弱自己的信心并危害到自己重要的人际关系。

最后朋友承认行政主管的确对他影响很大，但否认是他咎由自取，将责任全部推给那位行政主管，认为错在对方，而自己是无辜的。

深谈之后，他终于认识到了自己的部分责任，正因为没有正确对待自己的责任，才成了一个不负责任的人。

有些离婚的人也对与前任配偶的过节念念不忘，心里放不下对对方的怨愤，需要不断谴责对方的缺点来证明自己的无辜。

有些子女成年后，仍为父母当年的忽视、偏心或辱骂而在公开场合或私下里愤愤不平，消极地抱怨自己不幸的人生剧本，这些也都是以敌人为中心的表现。

以朋友或敌人为中心的人没有内在的安全感，自我价值变化

无常，受制于他人的情绪和行为；人生方向也取决于他人的回应，时时揣摩如何反击；他们的智慧受限于以敌人为中心的偏执心理；毫无力量可言，总是被别人牵着鼻子走。

以宗教为中心　我相信任何有宗教信仰的人都知道，经常去教堂的人不一定有崇高的精神。有些人热衷于宗教活动，却无视周围人的紧急求助，违反了自己标榜的信仰；而另一些不那么热衷于宗教活动，甚至没有宗教信仰的人，其言行却更合乎宗教劝人向善的宗旨。

以宗教为中心的人，往往关注个人形象或出席活动，戴着伪善的面具，其安全感和内在价值也因此受到影响。他们的人生方向并非来自良知，而是随波逐流。他们喜欢给别人贴标签，比如说这些人是“积极的”，是“自由派”，那些人是“消极的”，是“保守派”。

由于宗教是有自己的政策、计划、活动和成员的正式组织，因此本身并无法赋予任何人以持久的安全感或内在价值，只有遵循教堂所倡导的原则才能赋予一个人以安全感。

宗教也不能长期为人指引人生方向。以宗教为中心的人在礼拜日和工作日的思考或行为方式完全不同，这种不完整的人格会威胁到他们的安全感，需要进一步给别人贴标签和给自己辩护。

把宗教当作目标而不是实现目标的手段会削弱智慧和平衡感。虽然宗教声称能通过教导赐人力量，但也只是以上帝传授神圣力量的工具的身份，并未声明自己就是力量本身。

以自我为中心　时下最常见的恐怕就是以自我为中心的人，他们最明显的特征就是自私自利，与多数人的价值观相逆。然而市面上盛行的个人成功术无一不是以个人为中心，鼓吹只索取，不付出，却不知狭隘的自我中心观会使人缺乏安全感和人生方向，也

不会有智慧及行动力量。这就像是以色列的死海,只有流入,没有流出,于是变得死水一潭。唯有以造福人群,无私奉献为目的追求自我成长,才能在这四方面不断长进。

识别自己的生活中心

你现在的状况如何?什么是你的生活中心?有时并不容易回答。也许最好的办法就是详细考察支撑自己人生的因素。如果你能在下表中认出一种或几种行为,你就能追踪到导致这些行为的生活中心——一个限制效能的生活中心。

一般说来,我们的生活中心是以上某几种中心的混合体,依环境不同而有所变化。大多数人的生活受到多种因素的影响,可能今天以朋友为中心,明天又变为以配偶为中心。

表 4-1　各种重心的特征

中心类别	安全感	人生方向	智慧	力量
如果你以配偶为中心	·感情和安全感建立在配偶对你的态度上。 ·极易受配偶情绪的影响。 ·与配偶意见不合或对方不能满足你的期望时你会极度失望,以致心灰意冷或发生冲突。 ·凡是可能不利于婚姻关系的,均被视为威胁。	·根据个人与配偶的需求决定人生方向。 ·取舍一切事物的标准在于是否对婚姻或配偶有利,或以配偶的偏好与意见为主。	·对周围事物的看法依其对配偶或婚姻关系的有利(不利)影响而定。	·行动力量由于个人或配偶的弱点而受到制约。
如果你以家庭为中心	·安全感建立在家人的接纳与实现家庭的期望上。 ·个人安全感随家庭起伏。 ·家庭声望决定自我价值。	·对行为与态度的是非观念来自家庭灌输。 ·决策的基础是家族利益或家人需要。	·完全以家庭的角度看待一切,以致眼界狭窄,过分依恋家庭。	·行动受限于家族模式与家族传统。

表 4-1（续）

中心类别	安全感	人生方向	智慧	力量
如果你以金钱为中心	·个人价值由手中财富决定。 ·对任何可能危及经济安全的事都充满戒心。	·“利”是决定一切的准则。	·“以赚钱为人生目标”，自然难有正确判断。	·力量被财富能发挥作用的范围所局限，目光狭隘。
如果你以工作为中心	·根据职业角色来认定自我价值。 ·只有工作时才感觉自在。	以工作需要与工作成就衡量一切。	·只扮演与工作有关的角色。 ·把工作视如生命。	·行动受限于工作模式、行业机遇、组织约束、老板的想法以及在某时对某事的能力欠缺。
如果你以名利为中心	·安全感来自个人名誉、社会地位或个人财产。 ·好与他人攀比。	·以是否能保障、增加或彰显自己的财产来衡量一切。	·通过比较经济实力与社会关系来看待世界。	·行动受限于个人购买能力或势力范围。
如果你以享乐为中心	·唯有“乐”到极致才能产生安全感。 ·安全感为环境所左右，稍纵即逝，如同麻醉一般。	·任何决定都以是否能带来极致享乐为依据。	·只关注世界能带给自己多少享乐。	·几乎毫无力量。
如果你以朋友为中心	·安全感来自“社会之镜”。 ·极其仰赖他人意见。	·决策的依据是“别人怎么想？” ·容易感到难堪。	·以社会流行的观点看世界。	·行动局限在让你感到自在的社交圈内。 ·你的行为和你的观点一样无常。
如果你以敌人为中心	·安全感起伏不定，依敌人行动而变化。 ·时刻警惕敌人的行动。 ·寻求“志同道合”者的认同。	·受敌人行动影响，缺乏自主。 ·任何决策都是为了与敌人作对。	·见解偏颇，判断有误。 ·保护自己，反应过度，常陷入偏执。	·力量有限，且只来自愤怒、妒忌、厌恶与报复心理——只有破坏，没有建设。
如果你以宗教为中心	·安全感来自教会活动及教会领袖的评价。 ·自我肯定和安全感来自所属教派和与其他教派的比较。	·以他人根据教会的教导和期望对自己做出的评价为行动指导。	·认为世人只有信徒与非信徒之分。	·行动力量取决于自己在教会的地位或角色。
如果你以自我为中心	·安全感变化不定。	·以个人需求、欲望、感觉与利益决定一切。	·只重视外在事件、环境或决策对个人的影响。	·只能单枪匹马施展力量，无法与他人合作。

生活中心如此摇摆不定，情绪上难免起起落落，一会儿意气风发，一会儿颓唐沮丧；一会儿斗志昂扬，一会儿又落魄消沉。缺乏固定的人生方向，没有持久的智慧，也没有稳定的力量或自我评价。

所以，最理想的状况还是建立清晰明确的生活中心，由此才能产生高度的安全感、人生方向、智慧和力量，使人生更积极，更和谐。

以原则为中心

以正确原则为生活中心可以为发展上述四个支撑人生的因素奠定坚实的基础。

认识到这一点，我们就有了安全感。原则是恒久不变，历久弥新的，不像其他中心那样多变，所以值得信赖，可以给我们高度的安全感。原则是理性而非感性的，因此能让我们充满信心，配偶和密友都可能离我们而去，但原则不会。原则不会怂恿你投机取巧，不劳而获，其有效性不取决于环境、他人行为或"流行风"。原则是永生的，不会毁于火灾、地震或偷盗，也不会今天在这儿，明天又到了那儿。

原则是深刻的、实在的、经典的真理，是人类共有的财富。它们准确无误，始终如一，完美无瑕，强而有力，贯穿生活的方方面面。

即使某时某地某人无视原则的存在，我们也无须忧心，因为原则可以超越时空的限制。几千年的历史一次又一次地见证了原则的胜利，而更重要的是，我们能在自己的生活和经验中证实这些原则。

当然，我们并非无所不知。我们对正确原则的认识和理解受限于我们对自己和世界本质的了解，也受到时下流行的与原则相背离的哲学和理论的影响。但是这些哲学和理论和它们的"前辈"一样，都有风光的时候，却难逃被抛弃的命运，不能持久，原因就是

它们的基础是虚幻的。

我们的局限性是可以逐步改善的。理解成长的原则可以让我们在寻找正确原则的时候充满自信，相信学得越多，就越能以正确的角度更清楚地观察世界。原则不会改变，但我们对原则的理解可以改变。

如果以原则为生活中心，智慧和人生方向的来源就是正确的地图，反映事物的真实历史和现状。正确的地图让我们能够清晰了解自己的目标以及实现途径，能够基于正确的资料做出更有意义,更易执行的决策。

而力量来自自我意识、知识和积极的心态,因而能够摆脱环境及他人态度和行为的制约。

表 4–2

中心类别	安全感	人生方向	智慧	力量
如果你以原则为中心	• 安全感基于原则,不会随环境而变化。 • 你知道原则可以在生活经历中得到验证。 • 原则是准确、一贯、完美和有力的,是自我改善的有利工具。 • 正确原则帮你理解自己的成长,让你更加自信,相信通过学习能增加对客观世界的理解和认识。 • 这样的安全感来源为你提供了一个稳定不变的核心,使你能够认清形势变化并抓住机遇做出贡献。	• 有内心罗盘的指引，能看清自己的目标和实现方法。 • 能基于正确的资料做出更有意义，更易执行的决策。 • 能超脱情绪和环境的影响,冷静观察客观现实，任何抉择都将短期目标、长期目标及其他因素考虑在内。 • 在各种境遇下，你都能按照被原则指引的良知行动,主动、自觉地选择最佳方案。	• 你的判断既考虑了长期后果，又照顾到各方面的平衡和福利。 • 与处世消极的人相比，你的见解不同凡响,思想与行为也独具一格。 • 你的基本思维定式是卓有成效的。 • 你的处世态度是造福人群,贡献社会。 • 你积极处世，提供服务，成就他人。 • 你向生活学习，把生活看作学习和奉献的课堂。	• 你的局限性仅仅在于对自然法则和正确原则的理解，力量的唯一制约是原则本身的必然后果。 • 你的力量来自自我意识、知识和积极的心态，因而能够摆脱环境及他人态度和行为的制约。 • 你的行动能力超越了自己所掌握的资源，能帮助你达到高度互赖的阶段。 • 你的抉择和行动不受当前经济状况或其他条件的影响，有互赖的自由。

唯一能制约力量的是原则本身的必然后果。前面说过，我们可以自由选择行动，但无法选择行动的后果——“拾起手杖的一头，也就拾起了手杖的另一头”。

任何原则都有必然后果，遵从原则，后果就是积极的；忽视原则，后果就是消极的。原则具有广泛适用性，无论是否为人所知，这种制约都是普遍存在的。越了解正确的原则，明智行动的自由度就越大。

以永恒不变的原则作为生活中心，就能建立高效能的思维定式，也就能正确审视所有其他的生活中心。（见图 4-2）

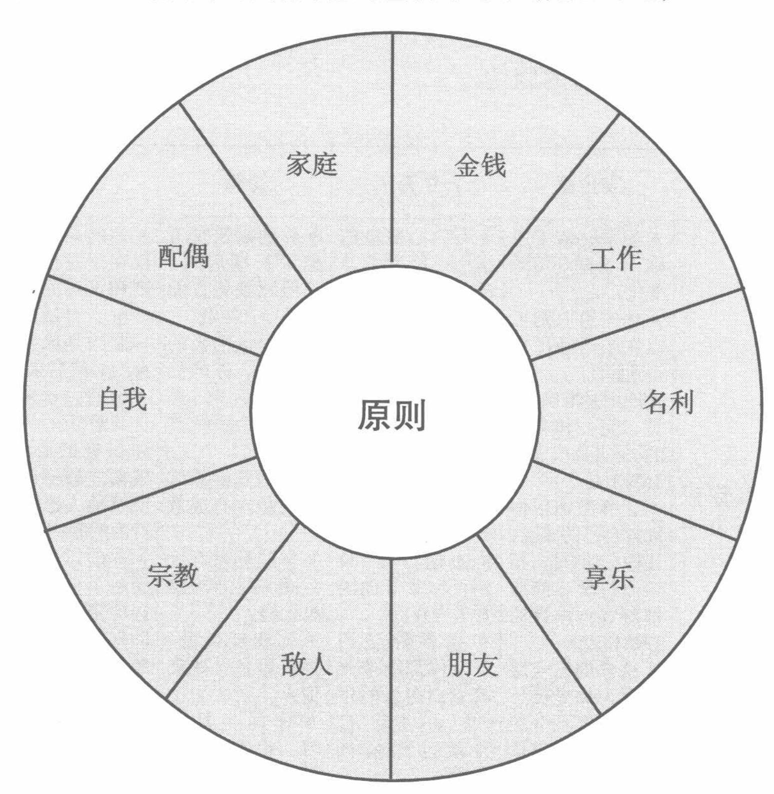


图 4-2 以原则为生活重心

一个人的思维定式能决定他的态度和行为，就好像“透镜”能影响一个人对世界的观察一样。生活中心不同，产生的观念也就各异，本书附录一对此有详细说明，但是为了让大家更快地了解这一点，下面先通过一个实例来看看不同的思维定式（生活中心）会让人有怎样不同的回应。

现在假定你已经买好票，准备晚上与配偶一起去听音乐会，对方兴奋不已，满怀期待。

可是下午四点钟，老板突然来电话要你晚上加班，理由是第二天上午九点钟有一个重要会议。

◆对以家庭或配偶为中心的人而言，当然是优先考虑配偶的感觉，为了不让他（她）失望，你很可能会委婉地拒绝老板。即使为了保住工作而勉强留下来加班，心里也一定十分不情愿，担心着配偶的反应，想着用什么合适的理由来平息他（她）的失望与不满。

◆以金钱为中心的人则看重加班费或加班对于老板调薪决策的影响，于是理直气壮地告诉配偶自己要加班，并理所当然地认为对方应该谅解，毕竟经济利益高于一切。

◆以工作为中心的人会觉得正中下怀，因为加班既可以让自己增加经验，又是一个很好的表现机会，有利晋升，所以不论是否需要，都会自动延长加班时间，并想当然地以为配偶会以此为荣，不会为爽约一事小题大做。

◆以名利为中心的人，会算计一下加班费能买到什么，或者考虑一下加班对个人形象有何助益，比如赢得一个为工作而牺牲自己的美誉。

◆以享乐为中心的人，即使配偶并不介意，也还是会撇下工作赴约，因为实在需要犒劳自己一下。

◆以朋友为中心的人，则根据是否有朋友同行，或其他工作伙

伴是否也加班来做决定。

◆以敌人为中心的人，会乐于留下，因为这可能是一个打击对手的良机——在对手悠哉游哉的时候拼命工作，连他的任务也一并完成，牺牲自己的一时快乐来证明自己对公司的贡献比对手更大。

◆以宗教为中心的人则会考虑其他教友的计划，考虑办公室是否有其他教友或者音乐会是否与宗教相关——宗教音乐就比摇滚乐吸引力要大，由此决定取舍。此外，你认为优秀教友会怎么做，加班是奉献还是追求物质利益等也会影响你的决定。

◆以自我为中心的人只关心哪一样对个人的好处更大：是听音乐会好，还是让老板增加好感更有利？两种选择给自己带来的后果有何不同会是考虑的主要因素。

以原则为中心的人会保持冷静和客观，不受情绪或其他因素的干扰，综观全局——工作需要、家庭需要、其他相关因素以及不同决定的可能后果，深思熟虑后才做出正确的选择。

拥有其他生活中心的人可能和以原则为中心的人做出的选择一样，都是赴约或者都是加班，但是后者的选择会有以下几项特征：

首先，这是主动的选择，没有受到环境或他人的影响，是通盘考虑后选择的最佳方案，是有意识的明智选择。

其次，这是最有效的选择，因为它基于原则，其长期后果可以预料。

第三，这是根据原则所做出的选择，能提高自身的价值。为了报复他人而决定加班或者为了公司利益而加班的结果虽然相同，但意义却大相径庭。贯彻这个决定的过程有助于从整体上提高你的生活质量和意义。

第四，若平时已与配偶和老板建立了良好的相互依赖关系，此时就不难向他们解释如此决定的理由，而且也会得到体谅。因为

已经实现了独立，所以可以选择有效的相互依赖，可以授权他人完成部分任务，剩下的等自己第二天一早来完成。

最后，对自己的选择胸有成竹，无论结果怎样，都能专注于此，并且心安理得，无所牵挂。

以原则为生活中心的人总是见解不凡，思想与行为也独具一格，而坚实、稳定的内在核心赐予他们的高度安全感、人生方向、智慧与力量，会让他们度过积极而充实的一生。

撰写使命宣言并付诸实践

弗兰克尔说："我们是发现而不是发明自己的人生使命。"这么说的确再恰当不过了。凡是人都具备良知与理智，足以发现个人的特长与使命。

在实现这种独特目标的过程中，我们会再次注意到积极主动和专注于影响圈的重要性。如果只把心思放在关注圈内，沉溺于寻求生命的抽象意义，那就等于放弃自己的责任，听任环境或他人来主宰自己的命运。

弗兰克尔说得好：

> 每个人都有特殊的职责或使命，他人无法越俎代庖。生命只有一次，所以实现人生目标的机会也仅止于一次……追根究底，其实不是你询问生命的意义何在，而是生命正提出质疑，要求你回答存在的意义为何。换言之，人必须对自己的生命负责。

再以计算机作比喻。前一章曾提到，你是自己的人生程序设计员。本章则要求你写出属于个人的程序，也就是个人使命宣言。

这件工作并非一蹴而就，而是必须经过深思熟虑，几经删改，

才可以定案。其间可能耗费数周，甚至数月的时间，而且即使定案，仍须不时修正。因为随着物换星移，人的想法也会改变。

无论如何，使命宣言是个人的根本大法、基本人生观，也是衡量一切利弊得失的基准。撰写使命宣言的过程，重要性不亚于最后的结论。为了形诸文字，你势必要彻底检讨自己真正的理想——最珍贵的人生目标。随着思想日益清明、貌随心转，你会有面目一新的感觉。

善用整个大脑

自我意识让我们能审视自己的思想，这特别有助于撰写个人使命宣言。撰写过程中需要发挥作用的两项人类天赋——想象力和良知——是右脑的主要职能。知道怎样开发右脑功能能够大大增强设计人生的能力。

根据研究结果显示，人的大脑可分为左右两部分，左脑主司逻辑思考与语言能力，右脑职掌创造力与直觉。左脑处理文字，右脑擅长图像；左脑重局部与分析，右脑重整体与整合。

最理想的状况是左右脑均衡发展，并能随时切换，这样遇到问题时就可以先判断需要哪个半脑出面应对，然后加以调用即可。但实际上，每个人或多或少都是某半边大脑比较发达，面对问题时也倾向于用较发达的一边做出应对。

用亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow，美国心理学家——译注）的话说："善用榔头的人往往认为所有东西都是钉子。"所以前面的实验中才会有关于少妇或老妇的不同意见。善用右脑和善用左脑的人看事物往往是不同的。

当今世界基本上是崇尚左脑的，语言文字、逻辑推理等被奉为重要才能，而感官直觉、艺术创造总是居于从属地位，难怪很少有

人习惯于发挥右脑功能。

开发右脑的两个途径

理解了左右脑的这种分工，就不难明白善于创造的右脑对于第一次创造的成功来说影响巨大。我们越是开发右脑的功能，就越能通过心灵演练和综合能力，跨越时空障碍对人生目标做全盘考量与规划。拓宽思路和心灵演练就是开发右脑的两个途径。

拓宽思路　有时，人会因为意外打击而在瞬间从左脑思维变成右脑思维，比如亲人离世、罹患重病、经济危机或陷入困境的时候，我们会扪心自问："到底什么才是真正重要的？我究竟在追求什么？"

积极主动者不需要这种刺激，就能拓宽思路，自觉转换思维定式。

方法有很多，比如本章开篇处，想象参加自己的葬礼就是其中之一。现在请试着写下给自己的悼词，越具体越好。

你也不妨在脑海里描绘银婚及金婚纪念日的情景，邀请配偶与你一起来畅想。两人共同的理想婚姻关系应当怎样，怎样通过日常活动来付诸实施？

你也可以想象退休后的情形，希望那时候自己有怎样的贡献和成就，退休后又有什么计划，是否想二次创业？

开动脑筋，想象每一个细节，尽量投人自己的热情与情感。

我曾在大学课堂上做过类似实验，我对学生说："假设你只剩下一学期的生命了，那么该如何把握这最后的学习机会呢？请想象自己将怎样度过这个学期。"

突然换了一种思路后，学生们发现了很多新的价值观。

我要求他们以一周的时间，以这个思路来检讨自己，并每天记

下心得。

结果,有人开始给父母写信,表达对父母的爱心和赞美;有人则与感情不和的手足或朋友重归于好,所有这一切都发人深省。

学生们行动的中心和主导的原则都是爱心。一旦想到自己的生命只有短暂的几个月,吵架、仇恨、羞辱和责骂就都变得微不足道了,而原则和价值观却变得无比清晰。

人人都能够运用想象力来挖掘内心深处真正的价值观,虽然技巧各异,但效果相同。只要肯用心探究、探求人生目标,就能以一颗虔诚的心对待生命,把思路拓宽,把目光放远。

心灵演练与确认 施行自我领导不是只要撰写一个使命宣言就成了,它是一个确立愿景和价值观,并让自己的生活遵从这些重要原则的过程。右脑会在这个过程中帮助你进行心灵演练(Visualization),并对正确行为加以确认(Affirmation)。这会让你的生活更符合使命宣言,也是"以终为始"的另一种应用。

确认应该包括五个基本要素:个人、积极、果断、可视、情感。例如,"发现子女行为不当时,我(个人)能以智慧、爱心、坚定的立场与自制力(积极)及时应对(果断),结果让我深感欣慰(情感)。"

这个过程是可视的,可以进行心灵演练。我每天都可以抽出几分钟,在身心完全放松的情况下,想象孩子们可能做出的各种不当行为,以及自己的反应。我尽量设想每一个细节,想象的细节越生动,脑海中的影像越清晰,就越能深刻体会到那种感觉,仿佛身临其境。

我看到了她的不当行为,要在平常,这一定会让我心跳加剧,脾气失控,但是,这一次我在脑海中看到自己在关爱和自律的作用下做出了正确反应,于是加以"确认"。我能够按照自己的价值观和使命宣言来撰写程序,改写人生剧本。

如能每天如此，我的行为就会在潜移默化中逐渐转变，直到能完全控制情绪，冷静应变。从此我的生活将以我的价值观为依据的人生剧本，而不是外界环境。

我的儿子肖恩是高中橄榄球校队的四分卫，我曾帮助并鼓励他广泛应用“确认”的方法，直到他学会独立运用。

我教他如何通过深呼吸和肌肉松弛技巧来放松自己，达到完全平和的心态。然后帮他在心里演练自己如何应对最艰苦的比赛。

有一次，他抱怨在球赛时常常会莫名地紧张。细谈之后，我发现那是因为他脑海中总是浮现出千钧一发的时刻。于是我教他在压力最大时通过心灵演练来放松自己，保持心平气和。我们发现心灵演练内容的正确与否非常重要，如果演练的是错误的事情，那么收获的也是错误。

查尔斯·加菲尔德（Charles Garfield）博士曾研究过很多竞技运动和企业方面的佼佼者，还研究过宇航员上天之前在地面进行的模拟演练。

结果他发现他们中的很多人（包括一流运动员）都擅长这种心灵演练。在商务谈判，上台表演，日常挑战或困难冲突到来以前，不妨参照以上范例多加演练，直到能够胸有成竹，感同身受，无所畏惧。

就撰写和实践使命宣言来说，执掌创造力与直觉的右脑是我们最有用的资产。

事实上，有效的个人领导、心灵演练和确认方法都源于对人生目标和原则的深思熟虑，并在改写人生剧本，深入理解人生目标和基本原则方面有无穷力量。我相信所有久经考验的宗教的核心也是这些原则和实践，只是名称稍有出入，比如静坐、祈祷、圣餐

礼、神圣誓约、经文研究等，都与良知和想象力相关。

尽管心灵演练威力无穷，但也必须以品德和原则，而不是以性格魅力为基础才行，否则就会被误用或滥用，尤其容易被用来谋取个人名利。

心灵演练和确认也是设计人生的手段，但必须注意不要违反自己的生活中心，更不能源于金钱、自我或其他远离正确原则的生活中心。

想象力可以帮人达到追名逐利的目的，但却不能长久。我相信脚踏实地的想象力若能与良知共同发挥作用，将有助于超越自我，并实现基于独特目标和原则的高效能生活。

确定角色和目标

人生在世，扮演着各式各样的角色：为人父母、妻子、丈夫、主管、职员、亲友，同时也担负不同的责任。因此，在追求圆满人生的过程中，如何兼顾全局，就成了最大的考验。顾此失彼，在所难免；因小失大，更是司空见惯。

考虑到这一点，在撰写使命宣言时，不妨分开不同的角色领域，一一订立目标。在事业上，你可能扮演业务员、管理人员、产品开发人员的角色。在生活中，你或许是妻子、母亲、丈夫、邻居、朋友。其余政治、信仰方面的种种角色，也都各有不同的期待与价值标准。

下面这位企业主管就将角色和目标这两个理念引进了他的使命宣言：

我的使命是堂堂正正地生活，并且对他人有所影响，对社会有所贡献。

为完成这一使命，我会要求自己：

有慈悲心——亲近人群，不分贵贱，热爱每一个人。
甘愿牺牲——为人生使命奉献时间、才智和金钱。
激励他人——以身作则，证明人为万物之长，可以克服一切困难。
施加影响——用实际行动改善他人的生活。

为了完成人生使命，我将优先考虑以下角色：

丈夫——妻子是我这一生中最重要的人，我们同甘共苦，携手前行。
父亲——我要帮助子女体验乐趣无穷的人生。
儿子/兄弟——我不忘父母、手足的亲情，随时对他们施以援手。
基督徒——我信守对上帝的誓言，并为他的子民服务。
邻居——我要学习耶稣一样爱和善待他人。
变革者——我能激发和催化团队成员的优异表现。
学者——我每天都学习很多重要的新知识。

一旦确定主要的人生角色，你就能清楚地掌握全局。接着，还要订定每个角色的长期目标，这些目标必须反映你真正的价值观、独特的才干与使命感。

角色与目标能赋予人生完整的架构与方向，假定你还缺少这么一份个人使命宣言，现在正是开始撰写的最佳时机。至于近期的目标，将于下一章再讨论。

家庭的使命宣言

除了个人以外，家庭也可凭借共同的目标来促进和谐。有不少家庭处理人际关系没有原则，全凭一时兴起及个人好恶，缺乏长久之计。因此，每当压力升高，家人便乱了方寸，出现冷言相向、冷

嘲热讽或沉默抗议等不良反应。在这种环境下长大的孩子，必然以为解决问题的方法只有冲突或逃避。

其实，每个家庭都有共同的价值观及理念，作为生活的重心，撰写家庭使命宣言正可加以凸显这个生活重心。家庭使命宣言有如宪法，可当作衡量一切利弊得失的标准，以及重大决定的依据，并使全家人团结在共同的目标下。

撰写家庭使命宣言，同样也是过程与成果并重。由全家共同讨论、拟订及定时修正，更能促进沟通，强化向心力与坚定付诸实现的决心。面临危机或困难时，家庭使命宣言可帮助一家人认清方向，共渡难关。

我家墙上便贴有这么一份使命宣言，记载着全家共同定下的原则，包括互助合作、维持整洁、用言语表达感情、培养专长与欣赏家人的才华等等。每年6月与9月，即学年结束与开始之际，我们都会修订，使之更符合实际状况。

组织的使命宣言

对于成功企业来说，使命宣言同样至关重要。身为企业顾问，我的主要任务之一，就是协助企业制定可行的长期目标。这类目标必须由所有成员共同拟定，不能由少数决策高层包办。这里再次强调，参与过程与书面成果同样重要，而且还是付诸实践的关键。

每次到国际商用机器公司（IBM）参与员工培训，我都感触良多。IBM 主管时时不忘向员工强调该公司的三大原则：个人尊严、卓越与服务。

它们代表了 IBM 的信仰，因此不论世事如何变化，IBM 从上到下的每一个人都始终信守这三大原则，无一例外。

记得有一次在纽约训练一批 IBM 员工，班上人数不多，约 20 人

左右。不幸有位来自加州的学员生病，需要特殊治疗。主办训练的IBM人员，原想安排他们就近住院治疗，但为体谅他妻子的心情，便决定送他回家由家庭医生诊治。为了争取时间，无法等待普通班机，公司居然租直升机送他到机场。还包专机，千里迢迢送回加州。

虽然确实的金额不详，但我相信这笔开销不下数千美元。为了秉持个人尊严的原则，IBM宁愿付出这些代价。这对在场的每个人都是最好的教育机会，我也留下了深刻的印象。

另一家连锁旅馆的服务态度，同样令我难以忘怀。那决不是表面功夫，而是全体员工自动自发的表现。

当时我因为主持一项研讨会而住进这家旅馆，由于到得太迟，已无餐点可用。前台人员却主动表示，可以到厨房跑一趟，还殷勤询问："您要不要先看看会议厅？有没有需要我效劳的地方？您还需要其他东西吗？"当时并没有主管在旁边监督。

第二天研讨会开始，我发现所带的色笔不够，便趁空抓住一名服务员，说明困难。

他瞥了我的名片一眼，然后说："柯维先生，我会解决这个问题的。"

他并没有推脱："叫我到哪儿去找。"或者："请你问前台。"他一口承担下来，而且表现出为服务深感荣幸的样子。

事后我又观察到不少员工热心服务的实例，这引起了我的好奇心。为什么这个机构能够彻底奉行顾客至上的原则？我访问了各阶层的员工，发现个个士气高昂，态度积极。于是我请教经理秘诀何在。

他取出整个连锁网的共同使命宣言给我看。

我看过以后说："这的确不同凡响，但很多公司都订有崇高的目标，却不见得能够实践。"这位经理接着又取出专属于这家旅馆的经营目标，是另一份组织宣言："这是根据总公司的大原则，并针对我们的特殊需要而拟定的。"

"是谁订立的呢？"

“全体员工。”

“清洁工、女侍、文书职员都包括在内？”

“是的。”

这两份宣言代表整个旅馆的中心思想，无怪乎营运成绩斐然。它既有助于员工与顾客、员工与员工之间的关系，也左右了主管的领导方式，甚至影响到人员的招募、训练与薪资福利。

后来，我住过同一连锁网的另一家旅馆，那里的服务水准也毫不逊色。当我问服务员饮水机在哪里时，他亲自领我到饮水机前。

更令人印象深刻的是，那里的职员居然向主管主动承认错误。当我住进旅馆的第二天，客房部经理打电话来为服务不周表示道歉，并招待我们用早餐。只为了一位服务员送饮料到我们的房间时，迟了15分钟，虽然我并不在乎。这名服务员若不主动报告，没有人会知道。但是他承认错误，使顾客获得更好的服务。

这说明了什么样的企业文化呢？如果这名服务员不主动报告，没人会知道这件事，但是他承认了，只为了让顾客得到更好的服务。

正如我对第一个宾馆的经理所说的，很多公司都有令人印象深刻的崇高目标，但同样是使命宣言，由所有成员共同拟定的和由少数决策高层包办的真是有天壤之别。

唯有参与　才有认同

许多组织，包括家庭，都有一个最根本的问题，那就是成员并不认同集体目标。我经常看到员工个人目标与企业目标背道而驰的现象，还有很多企业的薪酬制度与其所标榜的理想不相契合。

所以在审视企业的使命宣言时，我一定会问员工：“这儿有多少人知道你们有使命宣言？有多少人知道其中的内容？有多少人参与

了使命宣言的拟定？又有多少人真正认同并在决策中贯彻执行？”

唯有参与，才有认同，这个原则值得强调再强调。

小孩子或新进人员很容易接受父母与企业加诸其上的观念，但长大成人或熟悉环境后，就会产生独立意志，要求参与。假使没有全体成员参与，实在难以激发向心力与热忱。这便是为什么我要一再强调，组织应开诚布公，不厌其烦地广征意见，订立全体共有的使命宣言。

一个真正反映每个成员的共同愿景和价值观的使命宣言，能调动他们的创造力和奉献精神，使他们不再需要旁人的指导、监督和批评，因为他们已经接受了不变的核心原则，接受了企业为之奋斗的共同目标。

付诸行动

1. 把你做本章开篇的参加葬礼心灵演练时的心得列表整理。

2. 根据目前的理解，写下自己的人生角色。检讨你对目前所扮演的角色和自己的生活是否满意。

3. 每天抽空撰写个人使命宣言。

4. 阅读附录一所列的各种生活中心，看看你的行为符合其中哪种类型？它们是否让你的日常行为有了一定依据？你是否满意？

5. 为编写使命宣言而收集笔记、引言、想法以及可能有用的各种资料。

6. 设想近期内可能会从事的某个项目，用智力创造的原则，写下你希望获得的结果与应采取的步骤。

7. 向家人或同事讲述本章的精华，并建议大家共同拟定家庭或团队的使命宣言。

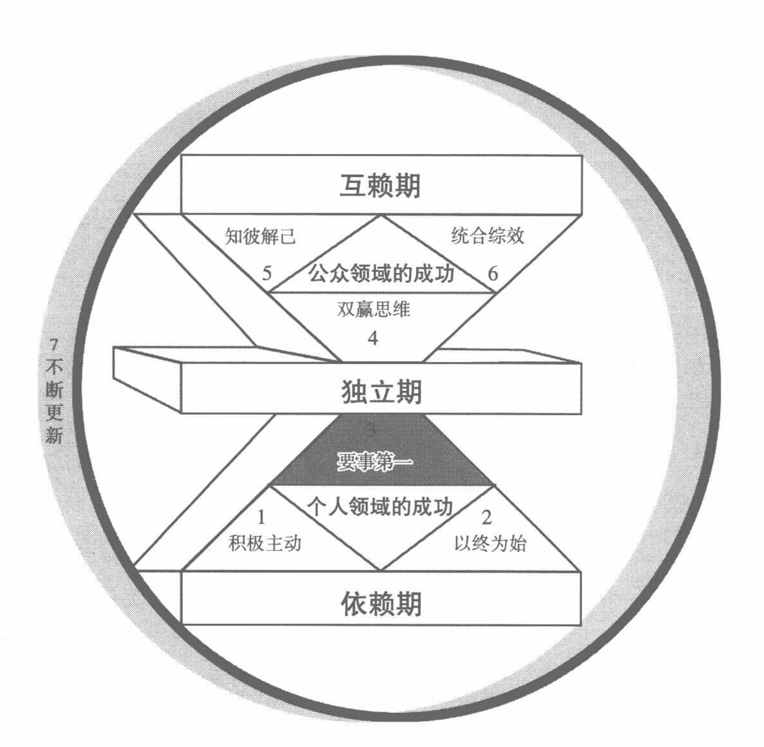
第五章

HABIT 3
Put First
Thing First

习惯三　要事第一

——自我管理的原则

有效管理是掌握重点式的管理，它把最重要的事放在第一位。由领导决定什么是重点后，再靠自制力来掌握重点，时刻把它们放在第一位，以免被感觉、情绪或冲动所左右。


互赖期
知彼解己
统合综效
5
公众领域的成功
6
双赢思维
4
7
不断更新
独立期
3
要事第一
个人领域的成功
1
2
积极主动
以终为始
依赖期

重要之事决不可受芝麻绿豆小事牵绊。

——歌德(Goethe),德国诗人

现在请准备好纸和笔,用几分钟的时间简要回答下面这两个问题,你的回答对我们即将深入探讨的习惯三来说十分重要。

◆在你目前的生活中,有哪些事情能够彻底改观你的个人生活,但是你一直没有去做?

◆在你目前的生活中,有哪些事情能够彻底改观你的工作局面,但是你一直没有去做?

我们稍后再来讨论这两个问题,现在,我们先来探讨一下习惯三的具体内容。

习惯三可以让人受益匪浅,是习惯一和习惯二的具体实践。

习惯一告诉你:"你是创造者,你掌控自己的人生。"这个习惯的基础是人类特有的四大天赋,即想象力、良知、独立意志以及最为重要的自我意识。这个习惯让你能够大声宣布:"虽然这是我从小见惯了的事情,整个社会也都是这个样子,但是这根本就行不通,我不喜欢这种没有任何实际效果的解决方法,我能够改变它。"

习惯二是关于第一次的创造或者智力上的创造的习惯,其原则基础是想象力和良知这两大天赋。想象力是一种超前感知的能

力，是对目前无法亲眼看到的潜力和创造力的认识，而良知则是发掘每个人身上独有特性的能力。良知在伦理道德方面担当对个体进行指导的责任。这个习惯同我们的基本思维定式和对自己的最高期望值、价值观密切相关。

习惯三是关于第二次的创造或者体力上的创造的习惯，是对前面两个习惯的实施、执行和自然表现。它要求我们运用独立意志努力实现一个目标，即以原则为基础安排人生。

对习惯三来说，前两个习惯是不可或缺的前提条件。但是仅仅有基础还远远不够，你还必须时刻都实施有效的自我管理，将习惯三付诸实践。

要牢记管理与领导迥然不同。从本质上说，领导是一种高效率的右脑型活动，常被人们称为一门艺术，其基础是一种哲学理念。如果你需要解决一些个人领导方面的问题，通常都要先自问一些人生最本质的问题。

一旦确定了人生方向，你就应该对自己进行有效的管理，让生活与设想一致。相对于自我领导来说，有效的自我管理所涉及的大都是左脑所擅长的能力：分解、分析、排序，具体运用以及在规定时间内完成任务等。关于提高个人效能的方法，我总结出一句话：左脑进行管理，右脑进行领导。

独立意志：有效管理的先决条件

除了自我意识、想象力和良知之外，想要真正实现成功的自我管理，就必须发挥人类的第四大天赋——独立意志。独立意志指的是做出决定和主动选择，并根据这些决定和选择采取具体行动的能力。有了独立意志，我们就可以主动作为，而不是被动听命，而且在发挥其他三大天赋拟定出计划之后，就能够积极实施这些计划。

人的意志十分神奇，总是能战胜命运，这已经被事实一再证明。在这个世界上，有无数人像海伦·凯勒一样战胜了命运，身体力行地证明了独立意志所具有的价值和潜力。

但是如果将这种天赋放在有效自我管理这个大环境中来看，我们就会知道，这种能力通常并不能产生戏剧性的即时效果，并非一朝成功就可享用一世，更不能单纯依靠自己的力量取得永久性的成功。我们要做的，就是平常做出每一个决定的时候合理地运用独立意志。

在日常生活中，个人品行是否端正通常能够衡量一个人所拥有的独立意志。诚信的人格是个人价值的体现，具体表现为信守承诺，言行一致。这是对自己的尊重，是品德的重要组成部分，也是成长的核心内容。

有效的管理指的就是要事第一，先做最重要的事情。领导者首先要决定的，就是哪些事情是重要的；而作为管理者，就是要将这些重要的事务优先安排。从这个意义上说，自我管理的实质就是自律和条理，是对计划的实施。

根据英语词源学，"纪律（或自律）"是由"信徒"一词衍生出来的。通常情况下，信徒指的是信奉某种哲学或者某种学说、原则、价值体系的人，他们信奉某种高尚目标或这种目标的代表人物。

换言之，如果你能够成为高效率的自我管理者，那么你的自律就是由内而外形成的，是独立意志的具体表现，你所信奉与追随的就是内在的价值观及在此基础上形成的人生要旨。有了独立意志和诚信人格，你就可以控制自己的感情、冲动以及情绪，服从这些价值观的约束。

《成功的普遍共性》一文的作者格雷（E.M.Gray）一直致力于研究所有成功人士身上普遍存在的共性。他发现成功的决定因素并非辛勤的工作、出众的运气和良好的人际关系，虽然这些因素对于

一个人的成功有举足轻重的影响，但是都比不上另外一个更加重要的因素，那就是习惯三“要事第一”。格雷说：“成功者能为失败者所不能为，纵使并非心甘情愿，但为了理想与目标，仍可以凭毅力克服心理障碍。”

克服这种心理首先要有明确的目标和使命，要有习惯二中所明确的人生方向和价值观，内心要有燃烧的激情，让自己对所有其他不相关的事情大声说“不”。克服这种心理还需要有独立意志，愿意为自己所不愿为之事，能够做到在特定时刻始终坚持自己的既定价值观，不屈服于一时的冲动和欲望。这种能力会让你成为一个诚信的人，让你忠实于自己积极的第一次的创造。

四代时间管理理论的演进

习惯三触及人生管理与时间管理的问题，我多年的心得是：如何分辨轻重缓急与培养组织能力，是时间管理的精髓。

有关时间管理的研究已有相当历史。犹如人类社会从农业革命演进到工业革命，再到资讯革命，时间管理理论也可分为四代。

◆第一代理论着重利用便条与备忘录，在忙碌中调配时间与精力。

◆第二代理论强调行事历与日程表，反映出时间管理已注意到规划未来的重要。

◆第三代是目前正流行、讲求优先顺序的观念。也就是依据轻重缓急设定短、中、长期目标，再逐日订定实现目标的计划，将有限的时间、精力加以分配，争取最高的效率。

这种做法有它可取的地方。但也有人发现，过分强调效率，把时间崩得死死的，反而会产生反效果，使人失去增进感情、满足个

人需要以及享受意外之喜的机会。于是许多人放弃这种过于死板拘束的时间管理法，回复到前两代的做法，以维护生活的品质。

现在，又有第四代理论出现。与以往截然不同之处在于，它根本否定“时间管理”这个名词，主张关键不在于时间管理，而在于个人管理。与其着重于时间与事务的安排，不如把重心放在维持产出与产能的平衡上。

别让琐务牵着鼻子走

使用下面这张图可以详细阐释第四代管理方法的重点。从本质上看，我们对时间的使用方式不外乎以下四种。（见表 5-1）

表 5-1 时间管理矩阵

	紧迫	不紧迫
重要	I 危机 迫切问题 在限定时间内必须完成的任务	II 预防性措施 建立关系 明确新的发展机会 制定计划和休闲
不重要	III 接待访客、某些电话 某些信件、某些报告 某些会议 迫切需要解决的事务 公共活动	IV 琐碎忙碌的工作 某些信件 某些电话 消磨时间的活动 令人愉快的活动

这张表告诉我们，紧迫意味着必须立即处理，比方电话铃响了，尽管你正忙得焦头烂额，也不得不放下手边工作去接听。一般说来接电话总要优先于私人工作。

他们不会让电话那头的人苦等，但却会让办公室里的人干坐直等到到他们打完一通长长的电话。

紧迫之事通常都显而易见，推拖不得；也可能较讨好、有趣，却不一定很重要。

重要性与目标有关，凡有价值、有利于实现个人目标的就是要事。一般人往往对燃眉之急立即反应，对当务之急却不尽然，所以更需要自制力与主动精神，急所当急。

在时间管理矩阵中，第一类事务既紧迫又重要，需要立即处理，通常被称为“危机”或“问题”。对某些人来说，这类事务会消耗掉大部分的时间和精力，因为他们整天都在处理危机，满脑子都是问题，忙于应付各种紧迫任务。

如果你过分注重第一类事务，那么它们的范围就会变得越来越大，最终占据你全部的时间和精力。这就像是冲浪一样，来了一个大问题，把你从冲浪板上打到水里，你好不容易重新爬上去，但是下一个问题又来了，于是你又重重地摔了下来。

有些人每天都在应付各种各样的问题，疲于奔命，因此只能借助第四类既不重要也不紧迫的事务来逃避现实，稍微放松一下。在这些人的时间管理矩阵中，他们把90%的时间花在第一类事务上，而余下的10%中的大部分则用在第四类事务上，用在第二和第三类事务上的时间则少而又少，几乎可以忽略不计。这就是大部分时间精力都用于处理危机的人所过的生活。

I 结果： ●压力大 ●筋疲力尽 ●被危机牵着鼻子走 ●忙于收拾残局	II IV
III	

图 5–1 偏重第一类事务

还有一些人将大部分时间花在紧迫但并不重要的第三类事务上，却自以为在致力于第一类事务。他们整天忙于应付一些自认为十分重要的紧急事件，殊不知紧迫之事往往只是别人的优先，对别人很重要，对自己就不一定了。

I

II

III 结果：

●急功近利
●被危机牵着鼻子走
●被视为巧言令色
●轻视目标和计划
●认为自己是受害者，缺乏自制力
●人际关系肤浅，甚至破裂

IV

图 5-2　偏重第三类事务

有些人几乎将所有的时间都用在第三和第四类事务上，可以说他们过的是一种不负责任的生活。

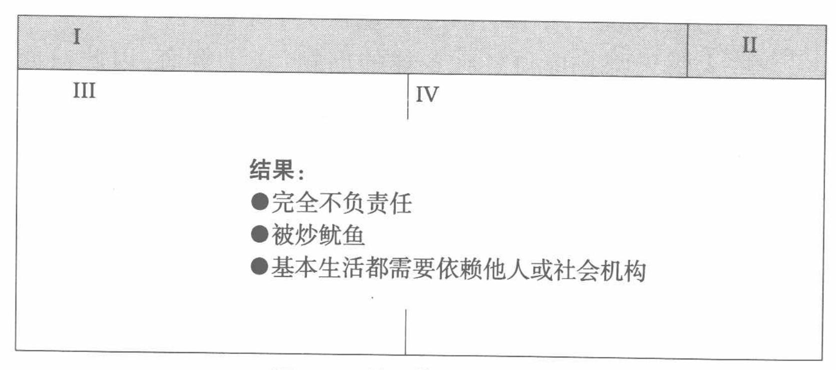


图 5-3　偏重第三、四类事务

高效能人士总是避免陷入第三和第四类事务，因为不论是否紧迫，这些事情都是不重要的，他们还通过花费更多时间在第二类事务来减少第一类事务的数量。

第二类事务包括建立人际关系、撰写使命宣言、规划长期目

标、防患于未然等等。人人都知道这些事很重要,却因尚未迫在眉睫,反而避重就轻。

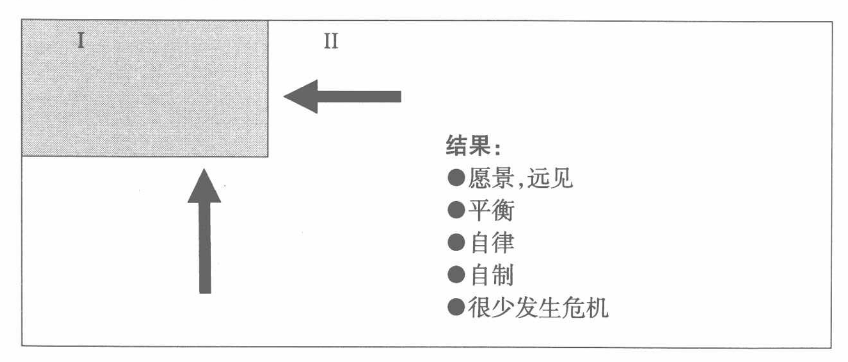


图 5-4 偏重第二类事务

按照彼得·德鲁克(Peter Drucker)的观点,高效能人士的脑子里装的不是问题,而是机会。他们不会在各种各样的问题上浪费时间和精力,他们的思维定式是预防型的,总是能够做到防患于未然。当然,他们也有真正意义上的危机和紧迫事件需要马上处理,但是这类事件的数量相对来说很少。他们能够平衡产出和产能的关系,将时间和精力集中在重要但是并不紧迫的事务上,即第二类事务,完成这些活动能够提高个人的处事能力。

现在,回到本章开头的两个问题,请查看自己的答案属于以上哪一类事务。依我推测,答案多半是第二类。因为重要,才会使生活大为改观,却因为不够紧迫,所以受到忽略。但是只要我们立即着手进行,效能便会大为增进。

我曾问过一家购物中心的经理人员类似的问题,他们一致认为,与承租购物中心的各商店老板建立良好关系,最有助于业绩进展。这属于第二类事务。

但经过调查发现,他们只有不到5%的时间用在这上面。这也

难怪，太多的事情使他们分身乏术：开会、写报告、打电话等第一类公务已经使人筋疲力竭。纵使难得与各商店老板接洽，也不外乎收帐、讨论分摊广告费等令对方不快的事。

至于承租商店者则各有一本难念的经，他们希望购物中心的管理人员能帮助解决问题，而不是制造问题。

于是购物中心方面决定改弦更张，在理清经营目标与当务之急后，就以1/3的时间，改进与各商店的关系。施行了1年半左右，不但业绩提高4倍多，经理人员也成为各商店的倾听者、训练者与顾问，不再是监督者或警察。

因此，不论大学生、生产线上的工人、家庭主妇与企业负责人，只要能确定自己的第二类事务，而且即知即行，一样可以事半功倍。在时间管理领域称之为帕雷托原则（Pareto Principle）——以20%的活动取得80%的成果。

勇于说“不”

若要集中精力于当急的要务，就得排除次要事务的牵绊，此时需要有说“不”的勇气。

人各有志，各有优先要务。必要时，应该不卑不亢地拒绝别人，在急迫与重要之间，知道取舍。

我在一所规模很大的大学任师生关系部主任时，曾聘用一位极有才华又独立自主的撰稿员。有一天，有件急事想拜托他。

他说：“你要我做什么都可以，不过请先了解目前的状况。”

他指着墙壁上的工作计划表，显示超过20个计划正在进行，这都是我俩早已谈妥的。

然后他说：“这件事急事至少占去几天时间，你希望我放下或

取消哪个计划来空出时间？”

他的工作效率一流，这也是为什么一有急事我会找上他。但我无法要求他放下手边的工作，因为比较起来，正在进行的计划更为重要，我只有另请高明了。

我的训练课程十分强调分辨轻重缓急以及按部就班行事。我常问受训人员：你的缺点在于——

◆无法辨别事情重要与否？
◆无力或不愿有条不紊地行事？
◆缺乏坚持以上原则的自制力？

答案多半是缺乏自制力，我却不以为然。我认为，那是“确立目标”的功夫还不到家使然。而且不能由衷接受“事有轻重缓急”的观念，自然就容易半途而废。

这种人十分普遍。他们能够掌握重点，也有足够的自制力，却不是以原则为生活重心，又缺乏个人使命宣言。由于欠缺适当的指引，他们不知究竟所为何来。

以配偶或金钱、朋友、享乐等为重心，容易受第一与第三类事务羁绊。至于自我中心者难免被情绪冲动所误导，陷溺于能博人好感的第三类活动，以及可逃避现实的第四类事务。这些诱惑往往不是独立意志所能克服，只有发乎至诚的信念与目标，才能够产生坚定说“不”的勇气。

集大成的时间管理理论

第一代的时间管理理论丝毫没有“优先”的观念。固然每做完

备忘录上的一件事，会带给人成就感，可是这种成就不一定符合人生的大目标。因此，所完成的只是必要而非重要的事。

然而好此道者不在少数，因为阻力最少，痛苦与压力也最少。更何况，根据外在要求与规律行事，容易推卸责任。这类经理人缺乏效率，缺乏自制力与自尊。

第二代经理人自制力增强了，能够未雨绸缪，不只是随波逐流，但是对事情仍没有轻重缓急之分。

第三代经理人则大有进步，讲究理清价值观与认定目标。可惜，拘泥于逐日规划行事，视野不够开阔，难免因小失大。第一、三类事务往往占去所有的时间，这是第三代理论最严重的缺失。

不过以上三代理论的演进，仍有可资借鉴的地方。第四代理论便在旧有基础上，开创新局面。以原则为重心，配合个人对使命的认知，兼顾重要性与急迫性；强调产出与产能齐头并进，着重第二类事务的完成。

管理方法六标准

以第二类事物为生活中心的时间管理方法只有一个目标，那就是有效地管理生活。这需要我们有完善的原则，对个人使命有明确的认识，能兼顾重要的和紧迫的事情，能平衡产出和产能的关系。

让第二类事务成为生活中心的有效工具必须满足以下六个重要标准：

和谐一致　个人的理想与使命、角色与目标、工作重点与计划、欲望与自制之间，应和谐一致。

平衡功能　管理方法应有助于生活平衡发展，提醒我们扮演

不同的角色，以免忽略了健康、家庭、个人发展等重要的人生层面。有人以为某方面的成功可补偿他方面的遗憾，但那终非长久之计。难道成功的事业可以弥补破碎的婚姻、孱弱的身体或性格上的缺失？

围绕中心　理想的管理方法会鼓励并协助你，着重虽不紧迫却极重要的事。我认为，最有效的方法是以一星期为单位制订计划。一周 7 天中，每天各有不同的优先目标，但基本上 7 天一体，相互呼应。如此安排人生，秘诀在于不要就日程表订立优先顺序，应就事件本身的重要性来安排行事历。

以人为本　个人管理的重点在人，不在事。行事固然要讲求效率，但以原则为中心的人更重视人际关系的得失。因此有效的个人管理偶尔须牺牲效率，迁就人的因素。毕竟日程表的目的在于协助工作推行，并不是要让我们为进度落后而产生内疚感。

灵活变通　管理方法并非一成不变，视个人作风与需要而调整。

便于携带　管理工具必须便于携带，随时可供参考修正。

第二类事务的活动是有效自我管理的核心内容，因此你需要一个有效的工具将生活中心转移到第二类事务，我按照上述各项标准专门设计了一个工具以实现第四代时间管理的方法。当然，很多第三代时间管理的工具也不错，只要稍加修改就可以应用。原则都是相通的，但实际做法和具体运用却因人而异。

个人管理四步骤

虽然我的工作主要是教授高效率的原则性问题，一般不讲授具体的实施计划，但我认为，如果能够以原则为基础，以第二类事务为生活中心，对一个星期内的事务进行具体安排，将有助于更

好地理解第四代时间管理方法的原则及其巨大潜能。

以第二类事务为中心的日程安排需要以下四项关键步骤：

确认角色　第一步就是要写出你自己的关键角色。如果你还没有认真思考过这个问题，那么可以把自己想到的先记下来。作为一个个体，你有属于自己的各种角色。你可以先写下自己在家庭中的角色：丈夫或妻子、父亲或母亲、儿子或女儿、大家族中的祖父母、外祖父母、叔舅、姨婶、或者表堂兄弟姐妹等等。然后再写下自己在工作中的角色，列举自己想要持续投入时间和精力去做的一些事情，还可以将自己在教会或者社区事务中的角色也写出来。

你不必想得太复杂，好像在确立终身志向一样，只要考虑自己下一周的角色和任务，记下这七天时间里需要专注的领域即可。

我在下面举了两个例子，总结不同的人在工作生活中所扮演的一些不同角色：

A：1. 作为个体
2. 配偶／父母
3. 新产品经理
4. 研究经理
5. 员工培训经理
6. 行政经理
7. 联合道路公司主席

B：1. 个人成长
2. 配偶
3. 父母
4. 房地产推销员
5. 社区服务
6. 交响乐团董事

选择目标　第二步就是思考下一个周计划中每一任务栏下你最想做的一两件要事，作为你选定的目标（见图 5-5）。

这些目标中一定要有几个第二类事务，最好让这些短期目标与使命宣言中的长期目标相关联。即使你还没有撰写个人使命宣言，也可以根据自己的感觉来判断每个角色中哪些事情是比较重

要的，并为每个角色确立一或两个目标。

安排进度 第三步是为每一项目标安排具体的实施时间。如果你的目标是起草自己的个人使命宣言，那就不妨在星期天安排两个小时专门做这件事情。通常星期天（或根据自己的信仰、生活方式、工作安排选择其他某个适当的时间）是进行个人思考和制订个人成长计划（包括周计划）的理想时间，因为这时候你有充足的时间思考，反省，寻求灵感，并根据各项原则和价值观来审视自己的生活。

如果你给自己定的目标之一是通过锻炼，增强体质，那么就可以安排一周三到四天，每天一小时的锻炼，当然也可以安排一周七天，每天锻炼一个小时，以确保达到既定目标。有些目标可能必须在工作时间完成，有些要等到孩子们都在家的星期六才能实现。现在你知道我为什么说周计划比日计划好了吧？

确认角色并制定目标后，你就可以把每项任务分配到一个星期中某个具体的日子去做了。或者将它列为一项重要活动，或者列为一个特别约会。你也不妨查看一下自己的年历或月历，看一下是否有什么事先定好的约会，并根据自己的既定目标确定这些约会是否重要。如果你决定履行这些约定，那么就为它们安排具体的时间，如果你认为它们无关紧要，那么取消就好。

表5-2的周计划中的19个重要目标大都属于第二类事务，请注意看对它们的时间安排以及具体的行动计划。此外，请留心标有"不断更新"字样的方框，这里列举的都是如何从四个最基本的层面让自己休整、充电和更新，关于这一点我们还将在后面的第七个习惯中详细探讨。

即使为19个重要目标中的每一个都安排了具体时间，日程表的右侧还留有很多空白让你去安排别的事情。这种以周为单位、以第二类事务为中心的日程表不仅能让你做到"要事第一"，还能让

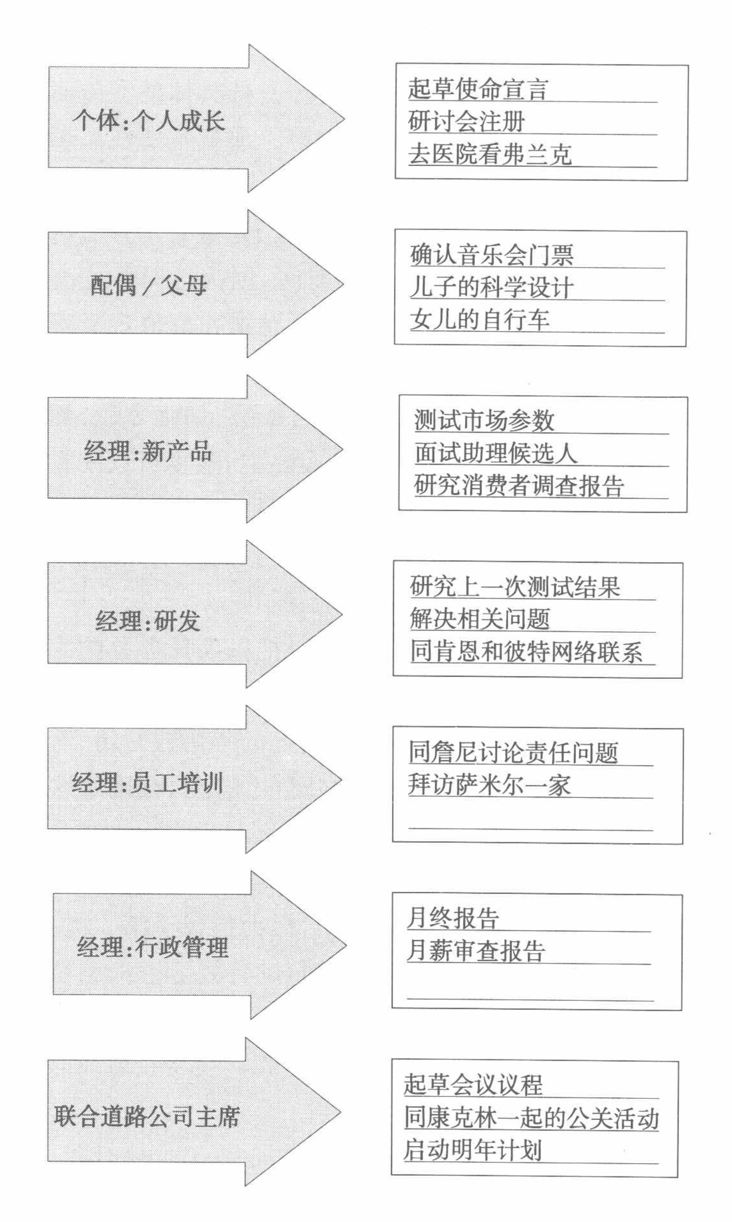


图 5–5　周计划中 19 个重要目标

你有充分的自由和灵活性以应付突发事件，让你在必要的时候改动约会时间，让你从事一些联络感情和与他人交往的活动，让你享受到自发的乐趣。你会感觉很踏实，因为你知道自己已经安排好了一周的要务，照顾到了工作生活中的每一个重要领域。

每日调整　使用这种以第二类事务为中心的周计划之后，你就会发现原来的每日计划变成了每日调整，即根据突发事件、人际关系的意外发展及崭新机会对每天的要务安排进行适当调整。

当你每天早晨审视自己一天的日程安排的时候，你会看到，由于内心的平衡，自己已经为角色和目标进行了合适的优先排序。这种日程安排是灵活的，是右脑运作的结果，是建立在自己对个人使命的认识的基础上的。

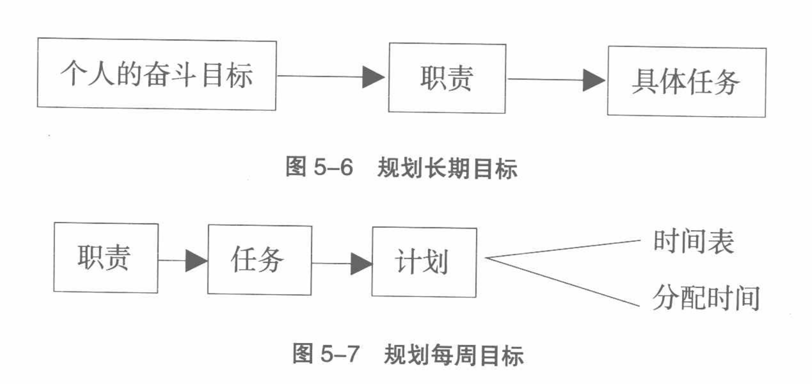


图 5–6　规划长期目标

图 5–7　规划每周目标

你也可以运用第三代时间管理方法中的 A、B、C 或者 1、2、3 来为每天的事务排序。在周计划的框架下，这种按重要性优先排序的方法可以让每天的事务安排有所侧重。

但是如果在为这些事务进行排序之前，不知道具体的事务同个人使命之间的关系，不清楚这些事务同人生各个领域的平衡之间的关系，那么优先排序只能是徒劳无益。

从以上的实例，你是否已心领神会这种做法的可贵之处？依据

表 5–2

每周日程安排	
角色	**目标**
个体： 个人成长	起草使命宣言① 研讨会注册② 去医院看弗兰克③
配偶 / 父母	确认音乐会门票④ 儿子的科学设计⑤ 女儿的自行车⑥
经理： 新产品	测试市场参数⑦ 面试助理候选人⑧ 研究消费者调查报告⑨
经理： 研发	研究上一次测试结果⑩ 解决相关问题⑪ 同肯恩和彼特网络联系⑫
经理： 员工培训	同詹尼讨论责任问题⑬ 拜访萨米尔一家⑭
经理： 行政管理	月终报告⑮ 月薪审查报告⑯
联合道路 公司主席	起草会议议程⑰ 同康克林一起的公关活动⑱ 启动明年计划⑲

不断更新

身体________

智力________

精神________

社会 / 感情________

本周起始日期	周日	周一
本周要务	**本日要务**	
		⑯
	约会 / 任务	
	8 私人时间	8
	9 ①	9
	10 ①	10
	11	11 ⑧
	12	12 ⑧
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4 ③
	5	5
	6	6
	7	7 ⑥
	8	8
	晚上	晚上

周二	周三	周四	周五	周六
本日要务				
②	⑫		⑭	
②	⑫			
约会 / 任务				
8	8	8	8	8 ④
9	9 ⑦	9 ⑪	9 ⑩	9
10	10 ⑦	10 ⑪	10 ⑩	10
11	11	11	11 ⑱	11
12	12	12	12 ⑱	12
1 ⑨	1	1	1	1
2 ⑨	2	2	2	2
3	3	3 ⑬	3 ⑮	3
4	4	4 ⑬	4	4
5	5	5	5	5
6 ⑤	6	6 ⑰	6	6
7	7	7 ⑰	7	7
8	8	8 ⑲	8	8
晚上	晚上	晚上	晚上	晚上 7:00 剧院：布朗的音乐会

我个人的心得，以及许多人受益的情形，我深信这种做法确实不同凡响。

付诸实践

第三个习惯重在身体力行。就仿佛程序设计员设计出程序后，计算机必须加以执行。

顺从别人的意愿，完成他人眼中的要务，或无牵无挂地享受既不紧张又不重要的活动，岂不轻松愉快？至于执行自己依理性原则设计出的程序，则或多或少考验着自制力，此时就得靠诚心正意的修养功夫，坚定意志。

俗语说："天有不测风云，人有旦夕祸福。"事先安排妥当的行事表，必要时仍须有所更动。只要把握原则，任何调整都心安理得。

对人不可讲效率，对事才可如此。对人应讲效用——即某一行为是否有效。

为人父母者，尤其是母亲，常耗费所有的时间照顾小孩，以致一事无成，备感挫折。但挫折多来自有所期望，而这期望反映的却是社会价值观，不是个人的价值观。若想要克服因社会价值观而产生的内疚感，可以依靠习惯二——以终为始。

第四代个人管理理论的特点，在于承认人比事更重要。而芸芸众生中，首要顾及的便是自己。它比第三代理论高明之处是：强调以原则为中心，以良知为导向，针对个人独有的使命，帮助个人平衡发展生活中的不同角色，并且全盘规划日常生活。

第四代时间管理方法的优点

人们拒绝使用第三代时间管理方法，通常是因为不愿生活变

得死板，缺乏灵活性。第三代管理时间的方法总是为了坚持原定的日程安排不顾及个人感受，与一个根本的原则相左，即不管什么时候,人总是比事情更加重要。

第四代时间管理方法做到了充分尊重这个原则。同时,这种方法还认识到，就效用而不是效率而言，你首先要考虑的人就是你自己。它鼓励你将时间用于第二类事务，根据原则去认识你的生活，将你的生活建立在原则的基础上，明确表达出你的目标和价值观,并且用这些目标和价值观来指导自己的日常决定。

第四代自我管理的方法比之前的三代管理方法都要先进,这种先进性体现在以下五个重要的方面。

首先,它以原则为基础,切实地创造出一个核心模式,让你能够在一个更大的范围内分配自己的时间，看清楚什么是真正重要的和有效的。

其次,它接受你内心良知的指导。这种方法让你有机会更好地安排自己的生活，并且最大限度地同你既定的价值观保持一致。同时,它也给你自由和变通,让你在牺牲既定日程安排,服从更重要的价值观的时候心平气和,毫不内疚。

第三，这种方法确认了你的个人使命，包括价值观和长期目标。这样你在度过每一天的时候都有明确的目标和方向。

第四,这种方法帮助你明确自己的角色,平衡自己生活中的各个方面。每个星期为每个关键角色确立要达到的目标，并做出具体的日程安排。

第五,这种方法以一个星期为单位计划生活(需要的时候可以对每天的安排作适当的调整),这让你拥有了更广阔的视野,不必局限于短暂的一天时间。通过审视自己的主要角色而让自己保持清醒,经常想到自己内心深处的价值观。

有一条主线贯穿这五个方面，那就是将人际关系和效果放在

第一位，将时间放在第二位。

高效能的秘诀——授权

授权是提高效能或效能的秘诀之一，可惜一般人多吝于授权，总觉得不如靠自己更省时省事。

其实把责任分配给其他成熟老练的员工，才有余力从事更高层次的活动。因此，授权代表成长，不但是个人，也是团体的成长。已故名企业家潘尼(J.C.Penney)曾表示，他这一生中最明智的决定就是"放手"。在发现独立难撑大局之后，他毅然决然授权让别人去做，结果造就了无数商店、个人的成长与发展。

由此可见，授权也与公众的成功有关，这一点留待第六章加以讨论。此处专论授权与个人管理技巧的关系。

授权是事必躬亲与管理之间的最大分野。事必躬亲者凡事不假外求。不放心子女、宁可自己洗碗的父母，自绘蓝图的建筑师或自己打字的秘书，都属于这一类。

反之，管理者注重建立制度，然后汇集群力共同完成工作。比如分派子女洗碗的父母，领导一群设计人员的建筑师，或监督其他秘书与行政人员的执行秘书。

假定事必躬亲者花 1 小时可产生 1 单位的成果（见图 5-8），那么管理者经由有效的授权，每投入 1 小时便可产生 10 倍、50 倍，甚至 100 倍的成果，其中诀窍不过是将杠杆支点向右移而已（如图 5-9）。

授权基本上可以划分成两种类型：指令型授权和责任型授权。

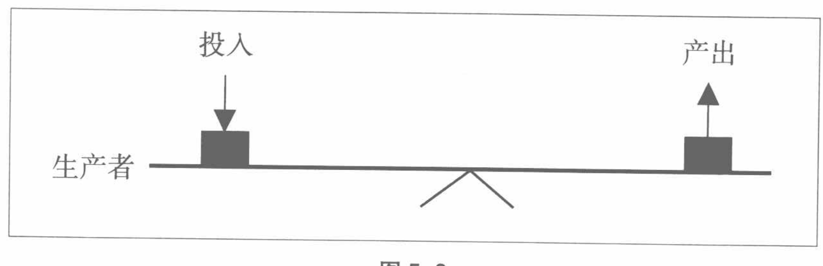


图 5-8

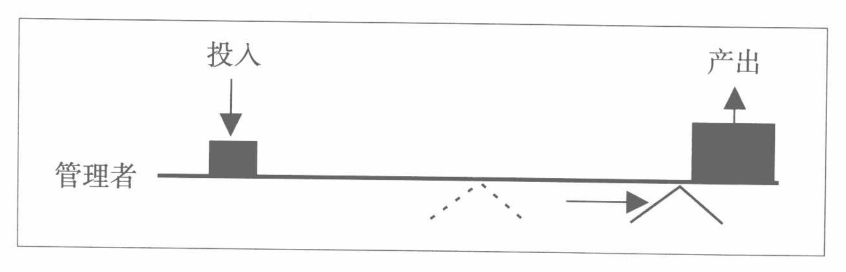


图 5-9

指令型授权

指令型授权是让别人“去做这个，去做那个，做完告诉我”。大部分生产者都具有这种指令型授权的行为模式。还记得丛林中那些挥舞大砍刀的人吗？他们就是典型的生产者，挽一挽衣袖，然后手脚麻利地干活。就算让他们去担任监督或者管理工作，他们仍然会延用这种思维定式，什么事情都亲力亲为。他们不知道应该怎样充分授权，让别人负责完成原定的任务。因为他们的关注重点是方法，他们自己为最后的结果负责。

有一次，我们全家去滑水。擅长滑水的儿子由我驾船拖着滑行，我的妻子负责拍下他的精采动作。起先我叮咛她慎选镜头，因底片所剩不多。后来发现她对相机性能不熟，就频频面授机宜：要

等太阳落在船的前方，且儿子表现美妙动作时再按快门。

可是越担心底片不够或妻子技术欠佳，我越无法放手让她拍。到最后，演变成我下口令，妻子才按快门。

这就是典型的指令型授权，就工作方法的每一步进行详细的指导。有不少人一直就是这么做的。可是这样做事情的实际效果如何呢？如果事无巨细全部都要一个人来做的话，世界上又有多少人能够做得到呢？

有一种方法比这好得多，也更加有效。这种方法的理论基础就是充分认可他人的自我意识、想象力、良知以及独立意志。

责任型授权

责任型授权的关注重点是最终的结果。它给人们自由，允许自行选择做事的具体方法，并为最终的结果负责。起初，这种授权方式费时又费力，但却十分值得。通过责任型授权，可将杠杆的支点向右移动，提高杠杆的作用。

这种授权类型要求双方就以下五个方面达成清晰、坦诚的共识，并做出承诺。

预期成果　双方都要明确并且完全理解最终想要的结果。要以“结果”，而不是以“方法”为中心。要投入时间，有耐心，详细地描述最终的结果。具体的日程，明确截止期限。

指导方针　确认适用的评估标准，避免成为指令型授权，但是一定要有明确的限制性规定。不加约束的放任，其最终结果只能是扼杀人们的能动性，让人们回到初级的指令型要求上：“告诉我你想要我做什么，我照做就是了”。

事先告知对方可能出现的难题与障碍，避免无谓的摸索，但是不要告诉他们要做什么。要让他们自己为最后的结果负责，明确指导方针，然后放手让他们去做。

可用资源　告诉他们可以使用哪些人力、财务、技术或者组织资源来取得所预期的成果。

责任归属　制定业绩标准，并用这些标准来评估他们的成果。制订具体的时间表，说明何时提交业绩报告，何时进行评估。

明确奖惩　明确地告诉他们评估可能导致的结果，好的和不好的后果都要告诉他们。其具体内容应该包括财务奖励、精神奖励、职务调整以及该项工作对其所在组织的使命的影响。

仍以我家为例来说明。有一年，我们开家庭会议，讨论共同的生活目标以及工作分配。会议结果不问可知，因为孩子还小，我与妻子分担了大部分工作。当时年仅 7 岁的史蒂芬已相当懂事，自愿负责照顾庭院，于是我认真指导他如何做个好园丁。

我指着邻居的院子对他说："这就是我们希望的院子——绿油油而又整洁。除了上油漆以外，你可以自己想办法使院中充满绿意，用水桶、水管或喷壶浇水都行。"

又为了把我所期望的整洁程度具体化，我俩当场清理了半边的院子，好给他留下深刻的印象。

经过两星期的训练，史蒂芬终于完全接下了这个任务。我们协议一切由他作主，我只在有空时从旁协助。此外，每周两次，他必须带我巡视整个院子，说明工作成果，并自行判断表现成绩。

当时并未谈到零用钱的问题，不过我很乐意付这笔钱。我想，7 岁大的孩子应该已有责任感，足以负担这个任务。

那一天是星期六，一连过了 3 天，史蒂芬毫无动静。星期六才做的决定，我不奢望他立即行动，星期天也不是工作日，可是星期

一他依然故我。到星期二，我已经有些按捺不住。不幸的是，下班之后，院内脏乱依旧，史蒂芬却在对街的公园里嬉戏。

我感到极度失望，忍不住想要唤他过来整理院子。这么做可收立竿见影之效，却会给孩子推卸责任的借口。于是我勉为其难忍耐到晚餐用毕，才对他说："照前几天的约定，你现在带我到院子里，看看工作成绩，好不好？"

才出门他就低下头，过不多久更抽噎地哭起来。

"爸，这好难哟？"

很难？我心里想：你根本什么都没做。不过我也明白，难的是自动自发，于是我说："需不需要我帮忙呢？"

"你肯吗？爸！"

"我答应过什么？"

"你说有空的时候会帮我。"

"现在我就有空。"

他跑进屋去拿来两个大袋子，一人一个，然后指着一堆垃圾说："请把那些捡起来好不好？"

我乐于从命，因为他已开始负起照顾这片园地的责任。

那年暑假我总共又帮了两三次忙，之后他就完全独立作业，悉心照顾一切。甚至哥哥姐姐乱丢纸屑，立刻就会受到指责。他做得比我还好。

信任是促使人进步的最大动力，因为信任能够让人们表现出自己最好的一面。但这需要时间和耐心，而且还有可能需要对人员进行必要的培训，让他们拥有符合这种信任水平的能力。

我坚信，只要方法得当，这种责任型授权绝对能够让双方都受益，并且最终能够使善于分配工作的人用很少的时间做成很多事情。

比起孩子来，你当然更有能力迅速把一间房子收拾得干净整

齐，但是问题的关键是你想要授权孩子做这件事情。而这就需要时间。你需要花时间和精力对孩子进行培训，但是你最终会发现这样做是绝对值得的。

这是一种关于授权的全新思维定式，它改变了人际关系的性质：因为分得工作的人成为自己的老板，受自己内心良知的指引，努力兑现自己的诺言，达到既定的目标。同时，这种方法还能释放其创造能力，激励他在正确原则的基础上尽一切可能达到既定的目标。

授权的大原则不变，权限却因人而异。对不够成熟的人，目标不必订得太高，指示要详尽，并且充分提供资源；监督考核则较频繁，奖惩也更直接。对成熟的人，可分配挑战性高的任务，精简指示，减少监督考核的次数，考评标准则较为抽象。

成功的授权也许是有效管理的最好体现，因为不管是对个人还是对组织，有效授权都是发展成长的最基本的因素。

以要事为中心的思维定式

有效的自我管理以及通过授权对他人进行有效的管理，其中的关键并不是技巧、工具或其他外在因素。这种有效管理的中心是内在的，是以第二类事务为中心的思维定式，让你能从重要性而不是紧迫性来观察一切事务。

我在附录二中设计了一个练习，题目是“第四代的时间管理——高效能人士的一天”。你可以通过这个练习切身体会到这种思维定式对商业环境下办事效率的巨大影响。

如果能够建立以第二类事务为中心的思维定式，就能提高安排生活的能力，能够真正做到要事为先，言出必行。从此，就可以有效管理自己的生活，不必再求助于其他任何人或任何事情。

有一个很有趣的现象就是，我列出来的高效能人士的七个习

惯全都属于第二类事务的活动，每一个习惯都针对一些最基本、最重要的事情。如果你能够将这些习惯体现到日常实践中的话，我们的生活将会发生天翻地覆的变化。

付诸行动

1. 首先找出一项平常被你忽略了的第二类事务，这件事对你的生活有巨大影响，可以是个人生活中的事务，也可以是工作中的事情。

2. 画一个时间管理的矩阵，按照百分比将你的时间分配给每一类事务。然后以十五分钟为计时单位连续记录三天自己的活动情况，对照一下自己的计划，看是否有很大的出入。你对自己这样使用时间感到满意吗？你认为需要做哪些改变呢？

3. 将你认为可以授权给他人做的事情列在一张纸上，然后列出你认为可以做这些工作的人选或者通过培训可以胜任工作的人选。思考一下应该如何开始授权程序或者开展培训工作。

4. 计划你的下周活动。首先写出你在这个星期里的角色和目标，然后将这些目标转化成具体的行动计划。等这个星期结束的时候，评估一下你的计划是否能够体现你的人生目标和主导价值观，你是否能够始终坚持这些价值观和人生目标。

5. 承诺以后每周都制订一个周计划，并规定一个具体的时间专门做这件事情。

6. 将目前使用的计划工具改造为第四代时间管理工具，或设法取得这样一个工具。

7. 阅读“第四代的时间管理——高效能人士的一天”(附录二)，以期更深入地理解以第二类事务为中心的思维定式所产生的深刻影响。

每周日程安排	
角色	目标

不断更新

身体________________

智力________________

精神________________

社会／感情________________

本周起始日期	周日	周一
本周要务	本日要务	
	约会 / 任务	
	8	8
	9	9
	10	10
	11	11
	12	12
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
	6	6
	7	7
	8	8
	晚上	晚上

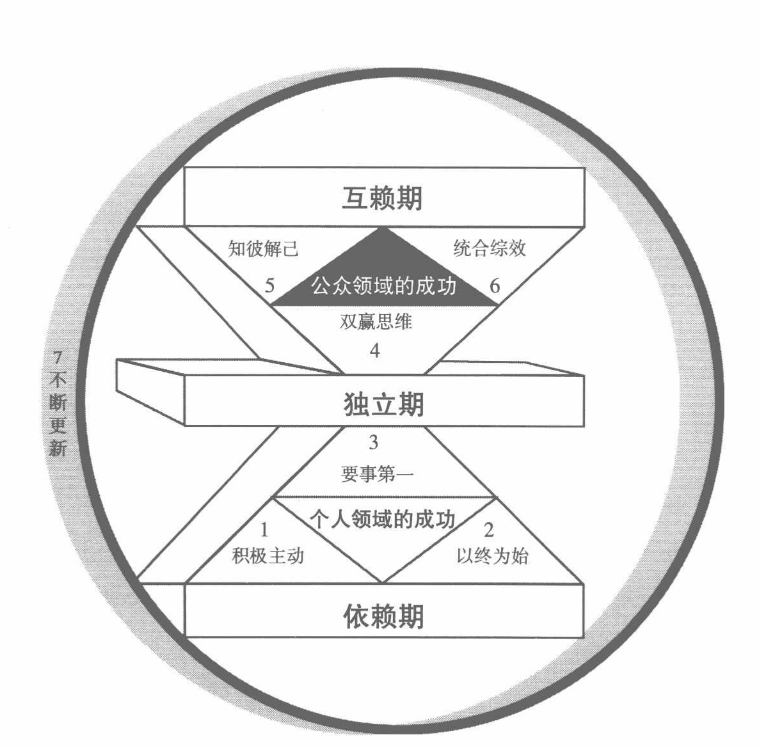
周二	周三	周四	周五	周六
本日要务				
约会 / 任务				
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
晚上	晚上	晚上	晚上	晚上

PART THREE | PUBLIC VICTORY

第三部分

公众领域的成功：

从独立到互赖


互赖期
知彼解己
统合综效
5
公众领域的成功
6
双赢思维
4
7不断更新
独立期
3
要事第一
个人领域的成功
1
积极主动
2
以终为始
依赖期

第六章

Paradigms of Interdependence

人际关系的本质

所谓情感账户，储存的是增进人际关系不可或缺的“信赖”，也就是他人与你相处时的一分“安全感”。

能够增加情感账户存款的，是礼貌、诚实、仁慈与信用。

反之，粗鲁、轻蔑、威逼与失信等等，会降低情感账户的余额，到最后甚至透支，人际关系就要拉警报了。

没有信任就谈不上友谊，没有诚实也就谈不上信任。

——塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）

英国辞典编纂家兼作家

个人独立不代表真正的成功，圆满人生还须追求公众的成功。不过，群体的互赖关系须以个人真正的独立为先决条件，想要抄近路是办不到的。

几年前，我在俄勒冈州沿岸地区主持一个研讨会，有个人对我说："史蒂芬，我实在不喜欢参加这种研讨会。"他立刻引起了我的注意。

他接着说："看看这里的海景，是那么的迷人，再看看其他人，都颇有收获的样子，可是我呢，却只能坐在这里，发愁晚上怎么应付太太的电话盘问。"

"每次我出差她总是对我严加盘问。在哪里吃的早餐？旁边还有谁？整个上午都在开会吗？什么时候开始吃午餐？午餐时间都做了些什么？下午怎么过的？晚上怎么消遣？和谁在一起？都谈了些什么？"

"其实她真正想知道的是可以给谁打电话证实一下我所说的话，可却从未直接问过这个问题。每次我出差，她都唠唠叨叨地刨根问底，我真是烦透了，实在很讨厌参加这些研讨会。"

他看起来的确很痛苦。我们聊了一会儿，然后他有些不好意思

地说出一个挺有趣的想法:“其实她是有理由这么做的,当初我们就是在这种研讨会上认识的,那时候我也是有妇之夫。”

我想了想他这句话的深意,然后说:“你是不是想速战速决?”

“什么意思?”他问。

“我是说,你是不是恨不得拿一把螺丝刀打开你太太的脑袋,然后重接里面的线路,迅速改变她的想法?”

“是啊,我就是想改变她,我觉得她不应该这样审问我。”

我说:“朋友,这是由你的行为造成的,不可能只靠谈话解决。”

这是一个很重要的观念——良好人际关系的基础是自制与自知之明。有人说,爱人之前,必须先爱自己。此言果然不虚,但是我更强调人贵知己。了解自我才懂得分寸,也才能真正爱护自己。

所以说,独立是互赖的基础。缺乏独立人格,却一味玩弄人际关系的技巧,纵使得逞于一时,也不过是运气罢了。处顺境之中,还可任你为所欲为。但天有不测风云,一旦面临逆境,技巧便不可靠了。

维系人与人之间的情谊,最要紧的不在于言语或行为,而在于本性。言不由衷、虚伪造作的表面功夫很快就会被识破,何以建立圆满的互赖关系?

由此可见,修身是公众成功的基础。完成修身的功夫后,再向前看,面前又是一片崭新的领域。良好的互赖关系可以使人享有深厚丰富的情感交流,不断跃进的成长以及为社会服务奉献的机会。

不过,这也是最容易带来痛苦与挫折的领域,横亘在眼前的障碍纷至沓来,令人疲于应付。个人生活的缺失,比如浑浑噩噩、漫无目标,只会在偶尔刺激一下时,使你于心难安,想要有所振作,但很快就习以为常、视若无睹了。

人际关系的挫折就不这么单纯了。它所带来的痛苦,往往十分

剧烈，令人无所遁形。无怪乎各种标榜速效的人际关系成功术能盛行一时，只可惜强调表面功夫的权术只能治标，不能治本。人际关系的得失其实取决于更深一层的因素；舍本逐末将适得其反。

这里，再借用鹅生金蛋的比喻来说明。鹅——良好的互赖关系，会生出完美的金蛋——团队合作、开诚布公、积极互动以及高效能。为使鹅能够不断生金蛋，就得悉心呵护，习惯四、五、六即着眼于此。其次，我们再以“情感帐户”(Emotional Bank Account)作比，解析人际关系中产出与产能平衡的原理。

情感账户

我们都知道银行账户就是把钱存进去，作为储蓄，以备不时之需。情感账户里储蓄的是人际关系中不可或缺的信任，是人与人相处时的那份安全感。

能够增加情感帐户存款的，是礼貌、诚实、仁慈与信用。这使别人对我更加信赖，必要时能发挥相当的作用，甚至犯了错也可用这笔储蓄来弥补。有了信赖，即使拙于言辞，也不致开罪于人，因为对方不会误解你的用意。所以信赖可带来轻松、直接且有效的沟通。

反之，粗鲁、轻蔑、威逼与失信等等，会降低情感帐户的余额，到最后甚至透支，人际关系就得拉警报了。

这就仿佛如履薄冰，不得不谨言慎行，察言观色。到处都弥漫着紧张的空气，步步为营，处处设防。事实上很多团体、家庭和婚姻中都充斥着这种气氛。

如果没有追加的储蓄来维持较高的信用度，婚姻关系就会恶化。好一点的同床异梦，勉强生活在同一屋檐下，各自为政。恶劣一点的则恶言相向、大打出手，甚至劳燕分飞。

越是持久的关系，越需要不断的储蓄。由于彼此都有所期待，原有的信赖很容易枯竭。你是否有过这种经验，偶尔与老同学相遇，即使多年未见，仍可立刻重拾往日友谊，毫无生疏之感，那是因为过去累积的感情仍在。但经常接触的人就必须时时投资，否则突然间发生透支，会令人措手不及。

这种情形在青春期子女身上尤其明显。如果亲子交谈的内容不外乎“该打扫房间啦，扣好衬衫的扣子，用功读书，把收音机音量开小一点，别忘了倒垃圾”等等，情感账户很快就会透支。

于是，当你的儿子面临人生重大抉择的时候，他不会敞开心扉接受你的建议，因为你在他那里的信用度太低，你们之间的交流是封闭的、机械式的。尽管你睿智而又博学，可以助他一臂之力，但是就因为你已经透支，他不会为了你短期性的感情投资而影响自己的决定，结果可能是长期的负面影响。

设想一下，如果你开始存钱到情感账户里，结果会怎样？对他好一点的机会其实很多，比如看到他对滑板运动感兴趣，就买一本相关的杂志带回家给他，或者在他做事的时候，走过去问问他是否需要帮助，还可以带他出去看电影或吃冰激凌。又或许最重要、最有效的投入只是听他说说话，不要插入你的判断，不要老把自己的过去搬出来，只是单纯聆听，试着理解他，让他知道你在乎他，并且尊重他。

他未必会马上做出回应，还可能满腹疑问：“爸爸又想干什么？这一次妈妈又想用什么新招儿在我身上？”但只要坚持下去，存款总会增加，赤字会越来越小。

牢记一点：速战速决是不切实际的，建立和维护关系都需要时间。如果因为他反应冷淡或者不以为然就不耐烦起来，那就是前功尽弃。千万不要这样去指责他：“我们为你做了那么多，牺牲了那么多，你怎么这么没良心？我们想要做得好一点，你这叫什么态

度？真是太不像话了！”

当然，保持耐心很难，不但需要积极的态度，还要对影响圈有所关注，要循序渐进，切忌为了获得真相而破坏事物本身。

事实上速战速决的方法根本就不存在，建立并维持人际关系是一种长期的投资行为。

六种主要的投资方式

这里推荐情感账户的六种主要的投资方式。

理解他人

理解他人是一切感情的基础。人如其面，各有所好。同一种行为，在甲身上或许能增进感情，换作了乙，效果便可能完全相反。因此只有了解并真心接纳对方，才可以增进彼此的关系。比方6岁的孩子趁你正忙的时候，为一件小事来烦你。在你看来此事或许微不足道，在他小小心灵中，却是天下第一要事。此时就得借助于习惯二，来认同旁人的观念与价值；运用习惯三，以对方的需要为优先考虑而加以配合。

我有一个朋友是大学教授，有个十几岁的儿子；父子间的关系十分紧张。这个人生活的全部内容就是学术研究，他认为儿子整天动手不动脑，简直就是浪费时间。结果不难想象，儿子总是对他不理不睬的。虽然他也努力想要做一些感情投资，但是总不得其法。儿子认为父亲只不过是换了一种方式来表达他对自己的否定、比较和判断。他们的情感账户好像被抽空了，关系越来越僵，这让做父亲的十分伤心。

有一天，我和他谈起了“如果你重视一个人，那么必须同样重

视他所重视的事情"这个原则,他真的听进去了。回家之后,他带着儿子在房子周围建了一个小型长城,这个工程投入巨大,父子同心协力,耗时一年半才完成。

这次合作之后,儿子也开始转变,越来越喜欢动脑了。而真正的收获还是父子关系的改善,它不再是酝酿苦水的酒坛,而是父子欢乐和力量的源泉。

很多人都倾向于主观臆断他人的想法和需要,觉得在自己身上适用的感情投资,一定也适用于他人。一旦发现结果并不如自己所期望的那样,就会觉得自己一片好意成了空,变得心灰意冷起来。

黄金定律说:想要别人怎样待你,就要怎样待人。字面意思是你对待他人的方式最终会被返还给自己,但我认为其内涵是,如果你希望别人了解你的实际需要,首先要了解他们每一个人的实际需要,然后据此给予帮助和支持。正如一个成功养育了几个孩子的家长所说的那样:"区别对待他们,才是平等的爱。"

注意小节

一些看似无关紧要的小节,如疏忽礼貌,不经意的失言,最能消耗情感帐户的存款。在人际关系中,最重要的正是这些小事。

我记得几年前的一个傍晚,正是我同两个儿子一起外出活动的时间,一般就是做运动、看摔跤比赛、吃热狗、喝果汁和看电影。

电影看到一半,4 岁的儿子肖恩在座位上睡着了,6 岁的史蒂芬还醒着,我们两个人一起看完了那部电影。电影结束后,我抱起肖恩,走到我们的车前,打开车门,把他放在后座上。那天晚上很冷,于是我脱下外套,轻轻地盖在他的身上。

回到家,把肖恩送上床,我又照顾 6 岁的史蒂芬准备睡觉。他

上床以后，我躺在他身边，父子俩聊着当晚的趣事。

平常他总是兴高采烈地忙着发表意见，那天却累得异常安静，没什么反应。我很失望，也觉得有点不对劲。突然史蒂芬偏过头去，对着墙。我翻身一看，才发现他眼中噙着泪水。我问：

"怎么啦？孩子，有什么不对吗？"

他转过头来，有点不好意思地问：

"爸，如果我也觉得冷，你会不会也脱下外套披在我身上？"

那天晚上我们一起做了那么多事情，可是在他看来，最重要的却是我不经意间对他弟弟流露出的父爱。

这件事无论在当时还是现在，对我来说都是深刻的教训。人的内心都是极其柔弱和敏感的，不分年龄和资历。哪怕是在最坚强和冷漠的外表下，也往往隐藏着一颗脆弱的心。

信守承诺

守信是一大笔储蓄，背信则是庞大支出，代价往往超出其他任何过失。一次严重的失信使人信誉扫地，再难建立起良好的互赖关系。

作为一个父亲，我始终坚持这样一个原则，那就是不轻易许诺，许过就一定要兑现。所以我对孩子们许诺前总是再三思量，小心谨慎，把所有的可能性都考虑到，以免因为一些突发状况而让我无法兑现诺言。

尽管如此，意外还是会偶尔发生，这时候信守承诺实非明智之举，甚至没有可能。但是我对诺言再三权衡后，要么坚持履行，要么向当事人解释无法兑现的原因，直到对方允许我从诺言中脱身。

我相信一旦你养成了信守诺言的习惯，就等于在与孩子之间的代沟上搭建了一座桥梁。当他想做某件你并不赞同（因为阅历

丰富的你可以看到孩子无法预知的后果）的事情的时候，你可以对他说："孩子，如果这样做，我保证结果会是这个样子。"如果他习惯于相信你的话和承诺，就会听从劝告。

明确期望

设想一下你和老板在由谁来界定你的工作职责这个问题上僵持不下的那种困境。

你问："我什么时候能拿到我的职责描述？"

他说："我正在等你拿给我，然后我们好探讨一下。"

"我认为我的工作职责应该由你来确定。"

"绝对不是，你忘了从一开始我就说，怎么工作完全由你自己决定？"

"我以为你指的是我的工作质量由我自己决定，可我连这个工作是什么都不知道。"

目标期望不明也会损害交流与信任。

"我严格遵照你的吩咐做的，这是报告。"

"我不要这个。我想要你解决问题，而不是分析问题然后把它写成报告。"

"我觉得应该首先弄清问题，然后委托其他人去解决它。"

你经历过多少次类似的谈话呢？

"你说过……"

"不，你弄错了。我说的是……"

"不是！你从没说过让我这样做……"

"我肯定说过，而且说得很清楚……"

"你连提都没提过……"

"可我们明明说好了的……"

几乎所有的人际关系障碍都源于对角色和目标的期望不明或

者意见不一致。我们需要明确应该由谁来完成什么样的工作？比如当你想让女儿收拾自己的房间的时候，你会怎样说？你想让谁去喂鱼和扔垃圾？期望不明会导致误会、失望和信用度的降低。

很多期望都是含蓄的，从来没有明白地说出来过，但是人们却想当然地认为这些事是心照不宣的。实际情况并非如此。如果没有明确的期望，人们就会变得感情用事，原本简单的小误会也会变得很复杂，原本很小的事情也会导致严重的冲突和人身攻击，最终不欢而散。

正确的做法是一开始就提出明确的期望，让相关的每一个人都了解。要做到这一点需要投入很多的时间和精力，不过事实会向你证明，这样做会省去你将来更多的麻烦和周折。

正直诚信

正直诚信能够产生信任，也是其他感情投资的基础。诚信，即诚实守信，既要有一说一，又要信守承诺、履行约定。而表现这种品格的最好方法就是避免背后攻击他人。如果能对不在场的人保持尊重，在场的人也会尊重你。当你维护不在场的人的时候，在场的人也会对你报以信任。

缺乏诚信会让所有的感情投资都大打折扣。如果一个人当面一套，背后一套，那么就算他能够理解他人，注意细节，信守诺言，明确并满足他人期望，仍然无法积累信誉。

假设你我曾经在背后攻击上司，那么一旦彼此关系恶化，你肯定认为我会在背后诋毁你，就像当初议论上司一样。你知道我当面甜言蜜语，背后恶言恶语。这样表里不一，怎么能赢得你对我的信任呢？

如果你刚想批评上司，我就表示同意，同时建议我们直接去找他，一起商量怎么改善，你就会明白，如果有人在我面前批评你，

我也会这样处理。

再举例来说，假如我为了取得你的信任，就以其他人的隐私讨好你："其实我不应该告诉你，但谁让咱们两个是朋友呢……"我对另外一个人的背叛能够换取你的信任吗？我想你多半会在心里盘算：这家伙大概也会把我说过的什么话这样告诉别人吧。

可见，这恰恰告诉了对方你是一个两面三刀的人。在背后诋毁他人或者将他人的秘密到处散播，也许会让你获得一时的快感，就像得到一个金蛋一样，可实际上你已经杀死了会下金蛋的那只鹅，友谊不再像从前那样愉快而长久，而是慢慢恶化。

在相互依赖的环境中，诚信就是平等对待所有人。这样，人们就会慢慢信任你，纵使起初并非人人都能接受这种作风，因为在人后闲言闲语是人的通病；不同流合污，反而显得格格不入。好在路遥知马力，日久见人心，诚恳坦荡终会赢得信任。

我的儿子约书亚小时候常问一个让我自省的问题。每当我对他人反应过激或者不耐烦、不客气的时候，他就会一脸无辜，亲昵地看着我的眼睛问："爸爸，你爱我吗？"他想知道爸爸的这种一反常态会不会也发生在他身上。

作为一名教师和一个父亲，我发现在征服九十九个人之前，必须先征服一个人，特别是那个最能考验你的耐心和好脾气的人。那九十九个人会通过你对待这一个人的方式来设想你会如何对待他们，因为每一个人都会是这个人。

诚信还意味着不欺骗，不使诈和不冒犯。"谎言"的定义是"存心欺骗别人的话"。所以，要保持诚信，无论语言还是行动都不能心存欺骗。

勇于致歉

当我们从情感账户上提款时，要向对方诚心致歉，那会帮助我

们增加存款:

“我错了。”

“那不是我的本意。”

“我害你在朋友面前下不来台,虽然是无心之失,但是实在不该,我向你道歉。”

这种勇气并非人人具备,只有坚定自持、深具安全感的人能够做到。缺乏自信的人惟恐道歉会显得软弱,让自己受伤害,使别人得寸进尺。还不如把过错归咎于人,反而更容易些。

西方有句名言:“还清最后一文钱”。要想使道歉成为感情投资,就必须诚心诚意,而且要让对方感受到这一点。

里奥·罗斯金(Leo Roskin)说过:“弱者才会残忍,只有强者懂得温柔。”

一天下午,我在家里写关于耐心问题的文章。孩子们在门厅里跑来跑去,我感觉自己的耐心正在消失。

突然,儿子戴维一边敲浴室的门,一边扯着嗓子大喊:“让我进去!! 让我进去!! ”

我冲出书房,厉声说:“戴维,你知不知道这多妨碍我? 你知不知道要集中精力写东西有多么难? 快回你房间去,等规矩一些的时候再出来。”他只好垂头丧气地进了房间,关上房门。

当我转过身来时,我意识到了另一个问题。这些男孩原来是在门厅里玩橄榄球。有一个孩子的嘴被撞着了,躺在地上,满嘴是血。我才知道戴维到浴室是为了给他取条湿毛巾,但他姐姐玛利亚正在洗澡,不让他进去。

我知道自己反应过了头,立即到戴维的房间向他道歉。

我推开门,他劈头就对我说:“我决不原谅你。”

“为什么不,宝贝? 说真的,我不知道你是在设法帮你的兄弟。

你为什么不原谅我？”

“因为你上星期也做了同样的事情。”他回答说。换句话，他是在说：“爸爸，你已经透支了，你那样说是不能解决你行为的后果的。”

真诚的道歉是一种感情投资，但是一歉再歉就显得不真诚，会消耗你的情感账户，最终会通过人际关系的质量反应出来。一般人可以容忍错误，因为错误通常是无心之过。但动机不良，或企图文过饰非，就不会获得宽恕。

无条件的爱

无条件的爱可以给人安全感与自信心，鼓励个人肯定自我，追求成长，由于不附带任何条件，没有任何牵绊，被爱者得以用自己的方式，检验人生种种美好的境界。不过，无条件的付出并不代表软弱。我们依然有原则、有限度、有是非观念，只是无损于爱心。

有条件的爱，往往会引起被爱者的反抗心理，为证明自己的独立，不惜为反对而反对。其实这种行为更显现出不成熟的心理，表示你仍受制于人。

我曾经有位朋友是一所名校的校长，他为了使儿子也能挤进这所学校，费了九牛二虎之力。没想到儿子居然拒绝，真令为父伤心不已。

就读名校对儿子的前途大有助益，更何况那已成为家庭传统，朋友的家人连续三代都是该校校友。可想而知，这位父亲必定想尽力转变儿子的心意。

可是孩子却反驳，他不愿为父亲读书。在父亲心目中，进入名校比儿子更重要，这种爱是有条件的。为了维护自主，他必须反抗这种安排。

幸好,朋友最后想通了。明知孩子可能违背他的意愿,仍与妻子约定无条件放手,不论儿子做何抉择,都支持到底。即使多年心血可能白费,却也割舍得下,的确相当伟大。他们向孩子说明,一切由他决定,父母绝不干预,而且绝非故作开明。

没想到,摆脱了父母的压力,孩子反而切实反省;发现自己其实也希望好好求学,于是仍决定申请朋友主持的这所学校。听到这个消息,朋友自然十分欣喜,但这个时候倒不是因为儿子最后的决定与他不谋而合。而是身为父母,当然会为子女肯上进感到欣慰,这才是无条件的爱。

一对一的人际关系

前联合国秘书长哈马舍尔德(Dag Hammarskjold)曾说过一句发人深省的名言:为一个人完全奉献自己,胜过为拯救全世界而拼命。

我认为此话的涵义是,一个人尽管在“外务”上多么了不起,却不见得能与妻子儿女或同事相处融洽。因为为群体服务,远不及建立私人关系需要更多人格修养。

最高领导阶层不和的现象在各种组织中都十分常见:合伙人明争暗斗,董事长与总经理互相拆台……纵使事业做得再大,却解决不了切身问题。可见人际关系越亲密,越是维护不易。

想当年首次看到这段话时,我与最得力的助手之间,正为彼此心意不明而困扰。可是就是提不起勇气,与他讨论双方对角色、目标、价值,尤其是管理方式的分歧。我委曲求全,不敢触及核心问题,唯恐引起激烈冲突,但两人心结日深。

后来看到这句名言,鼓舞我设法改善与这位助手的关系。我竭力坚定意念,因为这是件极为艰难的事。还记得刚迈出办公室,要找他详谈时,紧张得全身发抖。他似乎是个强悍固执的人,我正需要借

助这种才干与毅力,可是又怕激怒了他,因而失去一位好帮手。

在内心演练多次以后，我终于掌握住几个原则，顿时勇气大增。在我俩正式交谈之下,我发现他居然经历了同样的挣扎,也渴望与我恳谈,而且表现出谦恭的态度。

我们截然不同的管理风格,令全公司无所适从,但我们终于承认问题的存在。经过了数次沟通,把问题摊在桌面上讨论,并一一加以解决。事后我们反而成了知己,合作无间。

由此可见,一对一的关系是人生最基本的要素,有赖高尚的人格来维系,只是管理众人之事的技巧是不够的。

问题的反面是契机

这次经验也让我学得另一个重要观念,即面对问题的态度。为了逃避问题,避免冲突,我蹉跎了不下数月。事实却证明,问题反而是促进和谐的契机。

因此,我认为在互赖关系中,问题就代表机会——增加情感帐户存款的机会。

如果父母能把孩子身上出现的问题看作联络感情的机会,而不是麻烦和负担，那么两代人之间的关系就会大大改善，父母会更愿意，甚至是迫切地理解并帮助孩子。当孩子带着问题来求助时,父母不会大呼:“天啊,又怎么了!”而是想:“瞧,我又有机会帮助孩子了,我们的关系会更进一步。”于是交流成了促进感情的工具,而不是简单的敷衍。当孩子感觉受重视的时候,亲子之间就建起了一座爱与信任的坚实桥梁。

同样的模式在商业领域也有重要作用，有一个连锁百货商店就是这样树立信誉的。只要顾客为了问题而来,不论多小,商店职工都视之为同客户建立关系的良机，会积极而热情地寻求解决途

径，直到顾客满意。他们礼貌而周到的服务让顾客认定了这家商店，不再作他想。

在相互依赖的环境里，如果认识到产出/产能平衡是效能的要素，我们就可以把问题看作是提高产能的机会。

相互依赖的习惯

牢记情感账户这个概念，我们就可以开始探讨获得公众领域的成功，即与他人合作顺利所必需的习惯，我们会看到这些习惯怎样让相互依赖变得有效，而其他想法和行为对我们又会有怎样的影响。

此外，我们还将深入了解为什么只有真正独立的人才能够做到有效地相互依赖。时下流行的关注于品德而非个人魅力的“双赢谈判”、“反射式聆听”或“创造性解题模式”等技巧对于获得公众领域的成功并无益处。

现在还是一个个地深入探讨有助于获得公众领域的成功的习惯吧。

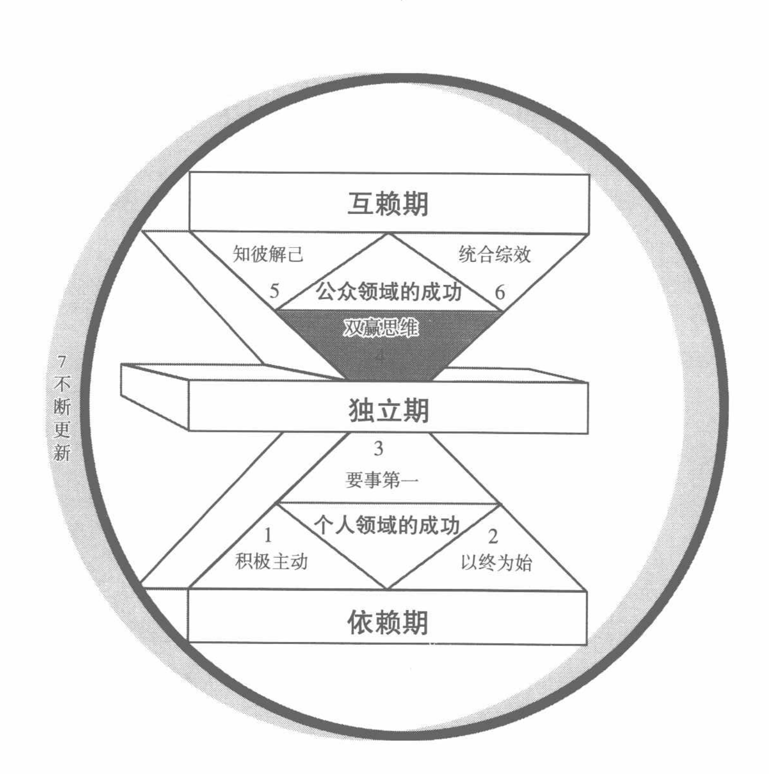
第七章

HABIT 4
Think
Win/Win

习惯四　双赢思维

——人际领导的原则

双赢者把生活看作一个合作的舞台，而不是一个角斗场。一般人看事情多用二分法：非强即弱，非胜即败。其实世界之大，人人都有足够的立足空间，他人之得不必就视为自己之失。


互赖期
知彼解己
统合综效
5
公众领域的成功
6
双赢思维
4
7
不断更新
独立期
3
要事第一
个人领域的成功
1
积极主动
2
以终为始
依赖期

金科玉律已深植我们脑海，现在则是奉行不渝的时刻。

——埃德温·马卡姆(Edwin Markham)

美国诗人

有一次，我应邀去一家公司，解决员工们缺乏合作精神的问题。

总裁说："问题的关键就是他们都太自私，不愿意合作，否则效率会大大提高。你能不能制订一个解决方案？"

我问他："到底是人还是模式的问题？"

"自己观察吧。"他回答。

我发现，员工的确自私，抗拒合作，抵制命令，沟通保守，情感账户的巨额支出已经造成了信任缺失的企业文化。

我提醒总裁："员工为什么不愿意合作？难道不合作会被奖励吗？"

"当然不会，"他肯定地说，"相反，我们奖励合作。"

他指着办公室墙上一幅宝马图，每个跑道上的赛马代表一位经理，跑道终点的奖品是风光明媚的百慕大群岛之旅。每星期他都会召集全体经理，一边训示合作的重要性，一边却以百慕大之旅作饵。换句话说，总裁口头上高唱互助合作，实际上鼓励彼此竞争，因为胜利者只有一名。

归根结底，这家公司的问题在于它的模式有误，这在很多商业、家庭和其他关系中十分常见。该总裁想用竞争模式实现合作，却发现这并不奏效，于是寄希望于一些技巧、计划或者措施。

结果是治标不治本，只关注态度和行为无异于隔靴搔痒，关键是要建立一种能突出合作价值的信息和奖励机制，激励个人和部门创造佳绩。

不论你是总裁还是门卫，只要已经从独立自主过渡到相互依赖的阶段，你就开始扮演领导角色，影响着其他人，而有助于实现有效的人际领导的习惯就是双赢思维。

人际交往的六种模式

双赢不是什么技巧，而是人际交往的哲学，是六个交往模式之一，这六个模式分别是：

- 利人利己（双赢）
- 损人利己（赢/输）
- 舍己为人（输/赢）
- 两败俱伤（输/输）
- 独善其身（赢）
- 好聚好散（无交易）

利人利己（双赢）

这种模式会促使人不断地在所有的人际交往中寻求双边利益。双赢就是双方有福同享，皆大欢喜，这种结果会让所有人都愿意接受决定，完成计划。双赢者把生活看作合作的舞台，而不是竞技场。但是大多数人都用两分法看问题，非强即弱，不胜则败。实际上这种想法是站不住脚的，它以力量和地位，而非原则为准绳。其实世界之大，人人都有足够的立足空间，他人之得不必就视为自己之失。

损人利己（赢/输）

损人利己是和双赢相对的另外一种模式，前面提到的百慕大

之旅竞争就是这种，意思是“我赢就是你输”。秉持这种信念的人习惯于利用地位、权势、财力、特权或个性来达到目的。

大多数人从小就被这种模式浸染。在家里，大人总是喜欢把孩子进行比较，好孩子会得到更多的爱、理解和耐心，这就营造了赢/输模式的氛围。一旦爱被附加条件，孩子们就会认为自价值只有通过比较和竞争才能实现。

“如果我做得比哥哥好，爸爸妈妈就会爱我多一点。”

“爸爸妈妈还是更喜欢妹妹，我一定没有她好。”

同龄人之间也容易衍生这种模式。孩子首先想被父母认可，然后是同龄人，不管是兄弟姐妹还是朋友。同龄人有时完全根据自己的期望和标准来选择接受还是拒绝一个人，这就让赢/输模式更加根深蒂固。

学校是赢/输模式的另一个温床，“正态分布曲线”主要说明的是，你之所以得 A，是因为有人得了 C。一个人的价值是通过与他人比较才得以实现的，内在价值毫无意义，外在表现才最重要。

学校的等级制度只强调竞争和比较，完全忽视学生的潜能和天赋，而这种等级又是社会价值的载体，它可以让你一路畅通，也可以让你处处碰壁。教育的核心就是竞争，不是合作，即便有合作，也往往少不了尔虞我诈。

运动比赛也强化竞争的观念，提醒观众与选手，人生同样是一场零和游戏，必须分出胜负，而且唯有击败别人才能成就自己。

法律则硬把人区别为敌对双方，打官司就为分出我是你非。所幸，目前司法界鼓励当事人庭外和解，这表示兼顾双方利益的观念已逐渐受到重视。

诚然，在竞争激烈和信任薄弱的环境里，我们需要赢/输模式。但是竞争在生活中只居少数，我们不需要每天都和配偶、孩子、同事、邻居、朋友竞争。“你和爱人谁说了算(谁是赢家)？”这是一个

很荒唐的问题，如果没有人赢，那就是两个都输。

现实生活需要相互依赖，而不是单枪匹马，你的很多梦想都需要通过与他人合作才能实现，而赢/输模式是这种合作的最大障碍。

舍己为人（输/赢）

有些人则正好相反，他们信奉输/赢模式。

“我认输，你赢了。”

“就这样吧，我听你的。”

“我是个和事佬，只要能息事宁人，我做什么都行。”

这种人没有标准，没有要求，没有期望，也没有将来。他们通常喜欢取悦他人，喜欢满足他人的希望。别人的认同和接受能够给他们力量，他们没有勇气表达自己的感受和信念，总是服从别人的意志。

在谈判时，他们常常不是放弃就是退让，如果成为领导，也对属下极端纵容。赢/输模式意味着做好人，然而“好人不长命”。

输/赢模式颇受赢/输模式欢迎，因为前者是后者的生存基础，前者的弱点恰是后者的优势和力量来源。

可是被压抑的情感并不会消失，累积到一定程度后，反而以更丑恶的方式爆发出来，有些精神疾病就是这样造成的。

若是一味压抑，不能把愤怒情绪加以升华，自我评价将日趋低落。到最后依然会危及人际关系，使原先委曲求全的苦心付诸流水，得不尝失。

赢/输和输/赢模式都存在人格缺陷。短期来看，赢/输模式的人较有效率，因为他们通常在能力和智力方面高人一筹，而输/赢模式自始至终都居于劣势。

许多主管、经理和家长都在这两种模式间左右摇摆，当他们无法忍受混乱无序，缺乏目标，纪律松弛的状态的时候，就会倾向于赢/输模式，之后随着内疚感日增，又会回到输/赢模式，而新一轮

的愤怒与挫败感再次将他们推向赢/输模式。

两败俱伤（输/输）

两个损人利己的人交往，由于双方都固执己见，以自我为中心，最后一定是两败俱伤，因为他们都不服输，都想报复，扳回局面，但其实谋杀等于自杀，报复是一把双刃剑。

我认识一对夫妻，离婚时法官要求丈夫将出售资产所得的一半分给妻子，结果他把一辆价值一万美元的汽车以五十美元出售，然后分给妻子二十五美元。妻子提出抗议后，法院发现，丈夫将所有财产都廉价出售了。

为了报复，不惜牺牲自身的利益，却不问是否值得；只有不够成熟、掌握不了人生方向的人，才会这样。

极具依赖性的人也会倾向于两败俱伤模式，他们的人生没有方向，生活痛苦，于是认为所有人都该如此——“大家都不赢的话，做个失败者也没什么。”

独善其身（赢）

另一种常见的模式就是独善其身，别人输不输都无所谓，重要的是自己一定要得偿所愿。

当竞争和对抗意义不大的时候，独善其身的模式是多数人的处事方法，他们只在意自己的利益无损，别人的就留给他们自己去保护吧。

哪一种最好

如果赢要以过多的时间和精力为代价，以至于得不偿失，那么还是“退一步海阔天空”的好。

有些情况并非如此。比如说，当你的孩子面临生命危险的时候，对你来说，拯救孩子高于一切，自然无暇顾及他人。

因此，最好的选择必须依情况而定，关键是认清形势，不要教条地把某一种模式应用于每一种情况。

实际上，多数情况都只是相互依赖的大环境的一部分，于是只有双赢模式才是唯一可行的。

输/赢和赢/输模式不合适，因为一方赢了，对方的态度、情感和双方之间的关系一定会受到影响。举例来说，我是你们公司的供应商，虽然在某次谈判中处处占上风，事事得所愿，但是此后，你还会再来光顾我吗？因此，从长远观点看，这两种模式的结果必定是两败俱伤。

如果我只想独善其身，对你毫不理会，那就根本无法建立起合作互助的关系。

长远来看，不是双赢，就一定是两败俱伤，所以我们才说，只有双赢才是在相互依赖环境中唯一可行的交往模式。

我有一个客户，是一家大型连锁商店的总裁。他说："双赢的观念的确不错，可惜太理想化。商场现实无情，不与人争，只有被淘汰。"

我说："那好，难道让你盈利，让顾客吃亏就现实了吗？"

"当然不行！那样我会失去所有的顾客。"他回答。

"那让你做赔本生意现实吗？"

"也不是，无利可图还叫什么生意？"

我们考虑了各种选择，结果只有双赢才是唯一可行的交往模式。

最后他承认："也许同顾客的关系的确如此，但和供货商的关系就不一样了。"

我提醒他："对供应商来说，你不就是顾客吗？道理不一样吗？"

他说："最近我们在同商场的经营者和业主洽谈新租约的时

候，就是以双赢为目的的。我们开诚布公，有理有节，可他们却理解为软弱可欺，把我们当成冤大头，让我们无利可图。”

“可你们为什么要选择输/赢模式呢？”我问。

“没有啊，我们是想要双赢的。”

“可你刚才说，他们让你们无利可图。”

“就是这样。”

“换句话说，你们输了。”

“是的。”

“他们赢了。”

“嗯。”

“那这不是输/赢模式是什么？”

当意识到他所谓的双赢实质上是输/赢模式时，他很震惊。我们对这种模式的长期效应进行了分析，结论是：平静的关系下面涌动着的是压抑的情感，被践踏的价值和隐藏的怨恨，最终将导致两败俱伤。

如果他真的抱着双赢的态度，就会多与业主交流，听取意见，并有勇气表达自己的观点，直到结果让双方都满意。这“第三条道路”的解决方法所产生的协同效应可能会让双方都大吃一惊。

不能双赢就好聚好散

如果实在无法达成共识，实现双赢，就不如好聚好散（放弃交易）。

好聚好散的意思是，如果不能利益共享，那就商定放弃交易。道不同，不相为谋，所以我们之间没有期望，没有订立合约，没有雇用和合作关系，这比明确期望后再让对方希望破灭要好得多。

心中留有退路，顿觉轻松无比，更不必要手段、施压力，迫使对

方就范。坦诚相见，更有助于发掘及解决问题。即使买卖不成，仁义尚在，或许日后还有合作的机会。

有家小型电脑公司的负责人就有过类似的体验。他接受了我建议的双赢的观念，并且身体力行。他说：

“本公司曾受聘为一家银行设计全套新软件，合约一签就是5年。没想到1个月后，总裁换人。新总裁对我们的产品有意见，员工也感到新软件难以适应，于是他们要求我们更改合约。”

“当时本公司的财务状况其实很不好，为了求生存，我大可坚持依约行事。可是这种做法损人却不一定利己，既然产品不能令顾客满意，我同意取消合约，退回定金。但也告诉对方，日后若还有软件方面的需要，欢迎再光顾。”

“就这样我放弃了一笔48000美元的生意，这简直是自断财路。可是我相信，坚持原则一定会有回报。”

“3个月后，那位新总裁果真又打电话给我，带来另一笔总价24万美元的生意。”

在相互依赖的环境里，任何非双赢的解决方案都不是最好的，因为它们终将对长远的关系产生这样那样的不利影响，你必须慎重对待这些影响的代价。如果你无法同对方达成双赢的协议，那么最好选择放弃。

在家里，“不能双赢就干脆放弃”这个原则也能让大家感到轻松自由。如果在看什么电影的问题上僵持不下，那么不如放弃看电影，做些别的事情，总比这个夜晚有人欢喜有人愁的要好。

我有一个朋友，她们家参加了很多年的演唱活动。当孩子们还小的时候，她要负责安排曲目，制作演出服装，担任钢琴伴奏以及

导演节目。

随着孩子们渐渐长大，他们的音乐品味发生了变化，对节目以及化装有了自己的主张，不再对母亲言听计从。

我这位朋友演出经验丰富，对观众的需求也十分了解。她认为孩子们的很多建议都不合适，不过也认识到孩子们需要参与活动的决策。

于是她选择“不能双赢就干脆放弃”，告诉孩子们理想的决定是被所有人认可的，否则不如各自在其他领域发挥才智。结果，每一个人都畅所欲言，努力达成一致意见，不管这个目标是不是能实现，至少他们不再有情感的束缚。

业务关系或者企业建立之初，这种“不能双赢就干脆放弃”的模式最现实可行，而对于持续性的业务关系，放弃未必可行，有时还可能产生严重问题，特别是对那些家族式的或者建立在友谊基础上的生意来说。

为了维系关系，人们有时要不停地妥协让步，嘴上说的是双赢，脑子里想的却是赢/输或者输/赢，这会引发很多问题，如果竞争建立在双赢模式和协同合作的基础上，问题就尤为严重。

如果不能选择“放弃”，许多生意将每况愈下，不是关门大吉就是转手他人。经验表明，在家族式或者建立在友谊基础上的生意启动之前，最好先就“不能双赢就好聚好散”这一点达成协议，这样事业的繁荣才不会导致关系的破裂。

当然，有时候这个模式并不适用。比如我不会放弃我的孩子和妻子（如果有必要的话，妥协会更好，这是双赢的较低模式）。但多数情况下，还是可以用“不能双赢就好聚好散”的模式协商的，因为这一模式意味着宝贵的自由。

双赢思维的五个要领

双赢可使双方互相学习、互相影响及共蒙其利。要达到互利的境界必须具备足够的勇气及与人为善的胸襟，尤其与损人利己者相处更得这样。培养这方面的修养，少不了过人的见地、积极主动的精神，并且以安全感、人生方向、智慧与力量作为基础。

双赢的原则是所有人际交往的基础，包括五个独立的方面："双赢品德"是基础，接着建立起"双赢关系"，由此衍生出"双赢协议"，需要"双赢体系（结构）"作为培育环境，通过双赢的"双赢过程"来完成，因为我们不能用赢/输或输/赢的手段达到双赢的目的。

图 7-1 说明这五个方面是如何相互关联的：

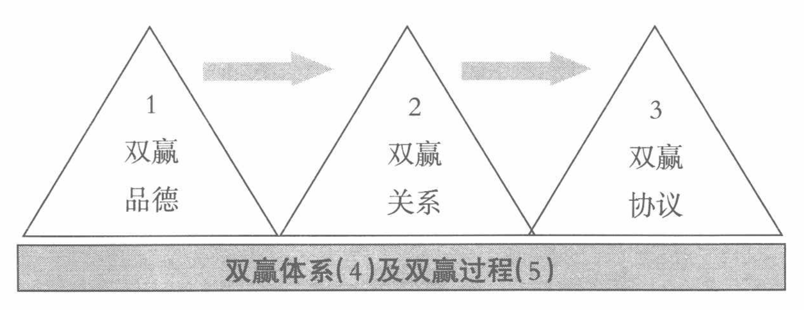


图 7-1　双赢思维的五个要领

现在，我们来依次研究这五个方面。

双赢品德

双赢品德有三个基本特征。

诚信　我们将诚信定义为自己的价值观。习惯一、二、三教育我们养成并保持诚信的品德。如果我们在日常生活中有明确的价

值观，能积极主动地以此为核心安排活动，信守承诺，就能够逐渐培养起自我意识和独立意志。

如果我们不了解“赢”的真正含义及其与我们内心价值观的一致性，那么就不可能做到“赢”。没有了诚信的基础，双赢不过是一种无效的表面功夫。

成熟　这是敢作敢为与善解人意之间的一种平衡状态。“成熟就是在表达自己的情感和信念的同时又能体谅他人的想法和感受的能力。”这是赫兰德·萨克森年（Hrand Saxenian）教授多年研究得出的结论。

如果你认真研究那些用于招聘、升职以及培训的心理测试，就会发现不管它们的主题是自我强度/情感相通平衡，还是自信/尊重他人平衡，亦或是关心人/关心任务平衡，其目的都是考察成熟度；而那些沟通分析和管理方格训练术语或评语也是在衡量一个人在敢作敢为与善解人意之间的平衡能力。

这种能力是人际交往、管理和领导能力的精髓，是产出/产能平衡的深度表现。敢做敢为的目的是拿到金蛋，而善解人意可以保障其他股东的长远利益，领导的根本任务就是要提高所有股东的生活水平和生活质量。

很多人用非此即彼的两分法看问题，认为一个温和的人一定不够坚强，但是只有温和与坚强并重，才能实现双赢，这种坚强的作用甚至双倍于赢/输模式的那种强硬。双赢模式要求你不但要温和，还要勇敢，不但要善解人意，还要自信，不但要体贴敏感，还要勇敢无畏。做到这些，在敢作敢为与善解人意之间找到平衡点，才是真正的成熟，这是双赢的基础。

如果我勇气十足，却不懂体谅他人，我的交往模式就是赢/输——我强硬而自私，勇于坚持自己的信念，却漠视旁人。

如果我的内心不够成熟，情感有些脆弱，为了弥补这些不足，

我可能要借助地位、势力、证书、资历和关系来获取力量。

如果我体贴有余，而勇气不足，我的交往模式就是输/赢。我事事以你的想法和愿望为先，却羞于表达和实现自己的想法与愿望。

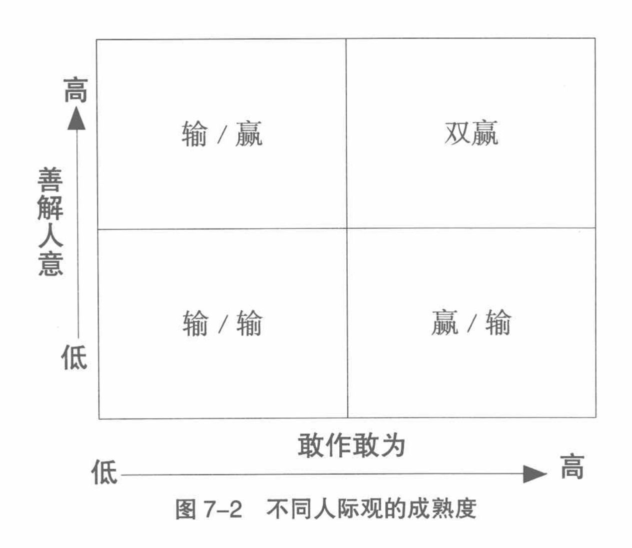


图 7-2　不同人际观的成熟度

敢作敢为和善解人意是双赢的必备条件，其间的平衡点是成熟的重要标志。如果我足够成熟，我就会乐于聆听，善于沟通并勇于面对。

知足　即相信资源充足，人人有份。

一般人都会担心有所匮乏，认为世界如同一块大饼，并非人人得而食之。假如别人多抢走一块，自己就会吃亏，人生仿佛一场零和游戏。难怪俗语说："共患难易，共富贵难。"见不得别人好，甚至对至亲好友的成就也会眼红，这都是"匮乏心态"(Scarcity Mentality)作祟。

抱持这种心态的人，甚至希望与自己有利害关系的人小灾小难不断，疲于应付，无法安心竞争。他们时时不忘与人比较，认定

别人的成功等于自身的失败。纵使表面上虚情假意地赞许，内心却妒恨不已，惟独占有能够使他们肯定自己。他们又希望四周环境的都是唯命是从的人，不同的意见则被视为叛逆、异端。

相形之下，富足的心态（Abundance Mentality）源自厚实的个人价值观与安全感。由于相信世间有足够的资源，人人得以分享，所以不怕与人共名声、共财势。从而开启无限的可能性，充分发挥创造力，并提供宽广的选择空间。

公众领域的成功的意思不是压倒旁人，而是通过成功的有效交往让所有参与者获利，大家一起工作，一起探讨，一起实现单枪匹马无法完成的理想，这种成功要以知足心态为基础。

一个诚信、成熟、知足的人在人际交往中很少或者根本不需要用到什么技巧。

赢/输模式的人想要做到双赢，最好找到一个双赢模式的榜样或者顾问，因为非双赢模式的人的身边往往是同道中人，少有机会真正了解和体验双赢模式。因此，我建议大家多读一些文学作品，如埃及前总统安瓦尔·萨达特（Anwar Sadat）的传记《寻找自己》，多看励志影片，如《烈火战车》和《悲惨世界》。

当你超越环境、态度和行为，将触角探到自己的内心，会发现双赢和所有其他正确原则一样，本就深植在我们的生活中。

双赢关系

以双赢品德为基础，我们才能建立和维护双赢关系。双赢的精髓就是信用，即情感账户。没有信用，我们最多只能妥协；缺乏信用，我们就无法开诚布公，彼此学习，互相交流和发挥创造性。

但是如果情感账户储蓄充足，信用就不再是问题，已有的投入让我们相知相敬，我们可以全神贯注于问题本身，而不是性格或者立场。

因为我们彼此信任，所以才能坦诚相待，不管看法是否一致。不论哪一方阐述什么样的观点，另一方都会洗耳恭听，力求知己知彼后共同寻找第三条道路，这种协作的解决办法让彼此都受益。

充足的情感账户储蓄和对双赢模式的共识是产生统合综效（习惯六）的理想途径。这种关系不会让问题虚化或者弱化，也不会让意见上的分歧消失，但能够除去那些分散精力的消极因素，如对性格和立场差异的过分关注，从而为实现双赢创造出有利于理解和解决问题的积极合作氛围。

如果这种关系并不存在呢？如果你的合作对象听都没听过双赢，而且深受赢/输或其他模式的影响呢？

和赢/输模式的人打交道是对双赢的最大考验。双赢从来就不是轻易实现的，需要解决深层问题和本质差异。但如果双方都能认识到这一点并为之努力，而且情感账户储蓄充足，事情就容易得多。

同赢/输模式的人打交道，关系很重要。你要以影响圈为核心，通过以礼相待，尊重和欣赏对方及其不同观点来进行感情投资。这样你们的交往就得以维持，你有更多的机会聆听和深入了解对方，同时也更勇于表达自己，而不再是被动的，你的潜力和积极性会被激发出来。你的努力最终将让对方相信你希望实现真正的双赢，而交往过程本身就是很棒的投资。

你对双赢的态度越坚持，越真诚，越积极，越投入，你对他人的影响力就越大。这是对人际领导能力的真正考验，它超越了交易式（Transactional）领导的范畴，升华至转换式（Transformational）领导的层面，后者能让个人和关系发生转变。

正因为双赢是能被人们在自己的生活中验证的原则，因此你应该帮助更多人认识到，为双方谋福利会让自己得到更多。不过沉溺于赢/输模式，拒绝双赢的尚有人在，这时候请记住，好聚好散也是一种选择，有时也可以选择双赢的较低形式——妥协。

并非所有决定都一定要以双赢为目的，即便是情感账户储蓄充足，认识这一点也很重要。再说一次，关系很重要。举例来说，你我共事，你来对我说："我知道你不赞成这个决定，但我实在没时间向你解释，不管你是否参与，你会支持吗？"

如果你在我这里的账户储蓄充足，我当然会支持，我会希望自己是错的，而你是对的，并努力将你的决定付诸实施。

但是如果我们之间根本不曾有过情感账户，而我持反对态度，我就不会真正支持。也许我当面答应了你，但是私下里毫无热情，无心为这个决定做出努力。我会说："本来就行不通，你让我怎么办？"

如果我是个过激的人，甚至还可能破坏你的决定，并想法设法怂恿别人也这样做。我可能会"恶意服从"——依你指示行事，但绝不多做，对结果毫不负责。

没有双赢人格和双赢关系作为后盾，书面协议就形同虚设。只有真诚的感情投资，才能帮助实现双赢。

双赢协议

关系确立之后，就需要有协议来说明双赢的定义和方向，这种协议有时被称为"绩效协议"或"合作协议"，它让纵向交往转为水平交往，从属关系转为合作关系，上级监督转为自我监督。

这类协议在相互依赖的交往中应用相当广泛。习惯三中的我协助小儿子清理庭院的故事就是一例。当时我们列举的五个基本要素适用于所有相互依赖的合作关系，如雇主与雇员、个人与个人、团体与团体、企业与供应商。这些要素帮助人们有效地明确并协调彼此的期望。

在双赢协议中，对以下五要素应该有明确的规定：

预期结果：确认目标和时限，方法不计。

指导方针：确认实现目标的原则、方针和行为限度。

可用资源：包括人力、财力、技术或者组织资源。

任务考核：建立业绩评估标准和时间。

奖惩制度：根据任务考核确定奖惩的意义。

这五个要素赋予双赢协议重要意义，对此的理解和认可使人们在衡量自己业绩的时候有据可依。

传统权威型监督以赢/输为模式，是情感账户透支的结果。正因为对预期结果缺乏信任和共识，才不得不一遍遍地检查和指示，没有信任，就想对下属时时操控。

如果信任存在，你会怎样做呢？对他们放手，只要事先制订双赢协议，让他们知道你的期望，接下来只要扮演好协助与考核的角色就好。

自我评估更能激人上进。在高度信任的文化氛围里，自我评估的结果更精确，因为当事人往往最清楚实际进度，自我洞察远比旁人的观察和测量要准确。

双赢的管理培训

几年前，我参与了一个大型金融机构的咨询项目。这家公司有几十个分支机构，他们想让我们对公司的管理培训计划进行评估，并提出改良建议。这是一项年度预算高达七十五万美元的大型培训计划，具体内容包括从高等院校毕业生中招聘员工，然后在六个月的时间里，让他们去十二个部门实习，一个部门实习两个星期，目的是要他们对整个公司的运作有一个全面的了解。六个月的培训结束之后，就会被分配到分行去担任助理经理。

这个公司原先的培训计划注重的只是方法，而不是最终结果。因此我们建议他们以另一种模式为基础先搞一个培训计划的试点，由受训者本人掌握具体的培训过程（可称之为"由受训者控制的培训"）。这就是一种双赢协议，必须首先确认培训的目标和标准，管理人员可以根据这些目标和标准来评判受训人员的成绩。

管理人员还必须明确指导方针、可用资源、任务考核和奖惩制度。当然，对于这个特定的培训项目来说，最后的奖励就是被提升为助理经理，他们可以继续接受在岗培训，薪水也将大幅度地提高。

我们一直追问："你们究竟想让他们两个部门干什么？"就这样逐项问下去，最后得到一个长长的清单，上面列了一百多个具体的培训目标。在此基础上，我们进行简化、删减和提炼，最后总结了三十九个特定的培训目标，每一项后面都有相应的评估标准。

接受培训的人员干劲十足，因为他们看到了机会，也清楚意识到尽快达标就能提高薪水。对于他们来说，提升和高薪就是很大的成功，对于公司来说，这同样也是很大的成功，因为未来的分行助理经理将不再是仅仅出现在十二个不同的部门里的摆设，他们在接受培训之后全都会符合一定的标准。

我们对受训人员解释了什么是由受训者自己掌握进度的培训，什么是由管理人员控制的培训，以及这两者之间的差别。最后说："这些是我们总结的目标和标准，这些是你们可以使用的资源，包括学员间的互相学习。开始干吧。只要你们能够达到这些标准的要求，你们就会被提升为助理经理。"

结果他们用三周半的时间就完成了培训。经过改变的培训模式释放了他们身上的无穷潜力和创造性。

正如其他转换过程一样，这一次我们也遭遇了不小的阻力。几乎所有的高层管理人员根本就不相信我们的做法。后来看到受训人员这么快就达到了既定标准的要求之后，他们还是说："这些人缺乏经验，缺乏锻炼。我们认为一名分行助理经理应该具有随机应变的能力，而这正是他们所缺乏的。"

在后来同他们的交谈中，我们发现这些人其实真正想要说的是："我们都是这么熬过来的，凭什么这些家伙就不用这样？"当然，这些话是不能摆到桌面上说的。"他们缺乏锻炼"之类的话听

上去冠冕堂皇得多。

此外，由于众所周知的理由，人事部门的人也很不高兴（原先六个月培训计划的七十五万美元预算当然也是一个很重要的原因）。

而我们对此的回答是："很好，让我们再来增加一些目标以及相应的评估标准。不过有一点一定要坚持，那就是仍然由受训者自己掌握整个培训过程。"就这样，我们又增加了八个目标以及相应的评估标准。高层管理人员这下放心了，因为这些新增加的目标和标准足以让受训人员做好充分的准备，能够胜任助理经理一职，并保证他们在今后的工做岗位上仍能继续接受新的培训。亲自参加了几次制订标准的讨论会后，几名高层管理人员终于承认，如果受训者真的能够达到这些严格标准的要求，那么就担任助理经理来说，他们将比以前任何参加过六个月培训计划的人都更合格。

在此之前，我们已经向受训者预言过这次培训不会一帆风顺，阻力一定存在。现在，我们带着额外增加的目标和要求回来，对他们说："就像我们当初预料的那样，管理层希望你们能够再完成这些更严苛的项目。但是他们保证，这一次，只要你们能够达到这些要求，就一定会任命你们为助理经理。"

他们继续努力，充分发挥积极性。比如，他们会直接找到财务部门的行政管理人员，并坦率地说："您好，先生，我参加了公司的一个让受训者自己掌握整个培训过程的计划，而您曾经参与制订这些目标和标准。在您这个部门我要达到六个标准的要求，现在我只剩下最后一个要求没有完成。不知道您或者部门里的其他人是否有时间教我一下。"就这样，他们根本不需要在这个部门里花上两个星期的时间，只要半天就可以了。

这些受训者互相帮助，彼此激励，只用了一周半的时间就完成了新增加的任务。六个月的培训计划压缩到了五个星期，而且这

次培训出来的人员素质也比以往都要高。

如果人们能够认真思索,将双赢定为最终目标,不论在业务还是生活等每个领域都可以大有作为。我自己经常会为某个人或某组织的积极转变成果感叹不已，其实领导者所要做的就是放手,让有责任心、积极处世以及具有自我领导能力的人独立完成任务。

双赢绩效协议

双赢绩效协议的前提是模式转换，注意力要放在结果而不是方法上,但大部分人都重方法轻结果。在谈论习惯三的时候,我说到曾用指令型授权让太太桑德拉为滑水的儿子拍照，就是一例。双赢协议注重的是结果,要释放个人潜力,将协作效应最大化,产出与产能并重。

人们可以用双赢标准进行自我评估。传统的评估方式使用不便而且浪费精力，双赢协议则让人们根据自己事先参与制订的标准进行自我评估。只要方法得当,结果就是可靠的。即使使用双赢绩效协议的是一个七岁的小男孩，他也可以判断自己在清理庭院方面做得怎样。

管理哲学家兼顾问彼得·德鲁克(Peter Drucker)建议,经理和员工之间可以用“给经理的信”这种形式来表述绩效协议的要点。首先就预期结果、指导方针和可用资源深入探讨,保证其与组织的总目标相一致,然后写在“给经理的信“中,并提议下一次绩效计划和讨论的时间。

这种双赢绩效协议是管理的核心内容。有了这样的一个协议,员工就可以在协议规定的范围内进行有效的自我管理，而经理就像是赛跑中的开路车一样,待一切顺利开展后悄悄退出,做好后勤工作。

一旦老板成为每一个属下的得力助手，他的控制范围将会大

大增加，层层管理和操控的方式反而无用。这样，他所能够管理的就不再只是六七个人，而是二十个、三十个、五十个，甚至更多。

使用双赢绩效协议后，员工努力的结果和得到的奖惩就是业绩的自然成果，而不再是由负责人说了算。

有四种管理者或家长都可以掌控的奖惩方法：金钱、精神、机会以及责任。其中金钱奖惩包括薪资、股份、补贴的增减；精神奖惩包括认同、赞赏、尊敬、信任或者相反——除非温饱没有保障，不然精神奖励的价值通常超过物质奖励；机会奖惩包括培训、进修等；责任奖惩一般同职务有关，比如升职或者降职。双赢协议对此都有明确规定，当事人一开始就一清二楚，因此这并不是暗箱操作，完全做到了透明化。

除此之外，说明个人表现对集体的影响也很重要，例如迟到早退，拒绝合作，违反协议，打压下属，赏罚不明等给公司带来的损失。

我女儿十六岁的时候，我们曾就家里汽车的使用问题签订了一个双赢绩效协议。根据协议，她必须遵守交通规则；负责清洁和保养汽车；在我们的许可下将车用于正当途径；必要时担任父母的司机；自觉完成分内的事情，不需别人提醒。这让我们受益颇多。

而我负责提供资源，如汽车、汽油和保险；我们每周碰面一次，通常在周日下午，评估她的一周表现。事实证明这种方法十分有效。只要她能够完成协议规定的任务，她就可以使用汽车。如果她没有完成，就会失去使用权。

协议从一开始就明确了双方对彼此的期望。使用汽车，满足交通需要让女儿受益；我和桑德拉则不必再操心汽车的清洁和保养，自己的交通需要也偶被满足。女儿的诚信、善良和判断力，加上我们之间充足的情感账户储蓄，足以让她进行自我管理，我们不需要时刻监督她的一举一动，费神怎么处置她。协议让我们三

个人都得到了解放。

双赢协议意味着自由,但必须以诚信作为支持,否则即便已经签署,也只能半途而废。

真正的双赢协议是双赢模式、双赢人格和双赢关系的产物,它以相互依赖的人际交往为对象,起着规范和指导的作用。

双赢体系

双赢只能存在于体系健全的组织机构中。如果提倡双赢,却奖励赢/输模式,结果注定失败。

一般来说,你鼓励什么就会得到什么。如果你想要实现既定的目标,就应该建立配套的奖励体系,但如果这个体系与目标背道而驰,自然无法实现愿望,就像那个提倡合作,却用"百慕大之旅"来激励员工的经理一样。

我曾为中东一家大型房地产公司工作,第一次接触是在他们的年度表彰大会上,有八百多名销售人员参加。现场热闹非凡,还有乐队助兴,兴奋的尖叫充斥着空气。

在参会的八百多名员工中,有大约四十人因为业绩出色而获得奖励,奖项包括"销售最多"、"收入最多"、"佣金最高"等等,在掌声雷动和欢呼雀跃中,这四十个人无疑是赢家,而另外七百六十个人则在品味失败。

我们马上着手制定以双赢为目标的体系,并邀请基层职员参与意见,还鼓励他们互相合作,让尽可能多的人通过这种量身定做的协议达成各自的目标。

一年后的表彰大会有一千多名销售人员参加,获奖者达八百人。虽然有些个人奖项仍以比较为基础,但更多的奖项是给那些

实现了自定目标的个人和团体。这一次虽然没有乐队和诸多花样，但是人们热情高涨，分享着彼此的喜悦，作为奖励的度假旅行成了一个集体活动。

更重要的是，八百名获奖者中每一人的业务量和赚得的利润都和前一年那四十名得奖者的一样多。双赢精神既提高了金蛋产量，又呵护了那只鹅，因为人类的潜能和智慧得到了大量释放，参与的每一个人都为这种协同效应而惊喜。

市场竞争必不可少，年度业绩也要互作比较，甚至不相关的部门和个人都可以竞争，但合作精神对解放和提高生产力而言，同竞争一样重要。双赢精神无法存在于你争我夺的环境中。

双赢必须有相应体系支撑，包括培训、规划、交流、预算、信息、薪酬等，而且所有体系都要建立在双赢原则的基础上。

还有一家公司，想要我提供人际关系方面的培训服务，言下之意是说公司的问题出在人身上。

总裁对我说："每一家店的员工都是这个样子，问一句，答一句，毫不主动，根本就不知道怎么吸引顾客。他们对店里的商品一无所知，既没有销售知识，也没有销售技巧，不知道怎么把产品卖到需求者手里。"

于是我去观察了几家店，果然如此，可是原因却始终是个谜。

总裁说："我要求店长以身作则，把三分之二的时间用于销售，剩下的三分之一用于管理，他们的业绩远远超过手下，所以我们的培训对象是这些店员。"

我察觉到了什么，于是说："我们还是再研究一下吧。"

他不以为然，觉得自己已经"知道"了问题的症结，应该直接开始培训。但是我一再坚持，结果两天之内就发现了真正的病源。在

他们的职责分配和薪资体系下，店长总是先己后人，把收银机里的所有业绩都归给自己。通常营业时间是一半冷清，一半火爆，于是店长就把费力不讨好的工作交给店员去做，如库存、备货和清扫等，自己则在收银机后忙着收钱，难怪业绩会超过店员。

因此我们调整了薪资体系，结果问题迎刃而解。新的薪资体系的核心是：只有店员赚到钱，店长才可能有钱赚。将店长的需求和目标同店员的结合起来以后，人际关系的培训问题不复存在，关键是建立真正双赢的奖励体系。

通常情况下，问题都源于体系，而不是人。再好的人置身于一个糟糕的体系中，也不会有好结果。想赏花就要先浇水。

当人们真正学会双赢思维后，就能够建立并遵守相应的体系，于是竞争变为合作，产出产能并重，工作效率大幅提高。

在企业里，主管可以调整体系，组建高产能的团队，与其他对手竞争；在学校里，教师可以因材施教，根据个人表现制定评分体系，并鼓励学生互相帮助，共同进步；在家里，家长可以帮孩子培养合作意识，如在打保龄球的时候计算全家分数，并齐心合力打破以前的家庭记录，还可以用双赢协议分配家务，这样大家不再满腹牢骚，家长也可以专心做非自己不可的事情。

一个朋友说起他看过的一部动画片，片中有个孩子对另一个孩子说："如果妈妈还不快来叫我们起床的话，我们就要迟到了。"这句话让我的朋友十分震惊，因为他意识到如果一个家庭没有双赢协议作为管理基础的话，会有很多这样的问题。

双赢赋予个人明确的任务，说明预期结果、指导原则和可用资源，个人要对结果负责，并完成自我评估。双赢体系要为双赢协议创造有利环境。

双赢过程

赢/输的方法不可能带来双赢的结果。你总不能要求别人："不管你是不是喜欢，都要以双赢为目标。"问题是怎样找到双赢的解决方案。

哈佛法学院的教授罗杰·费舍（Roger Fisher）和威廉·尤利（William Ury）曾合作出版的《走向共识》建议在谈判中坚持"原则"，而不是"立场"。虽然他们并没有使用"双赢"一词，但是倡导的精神和本书不谋而合。

他们认为原则性谈判的关键是要将人同问题区分开来，要注重利益而不是立场，要创造出能够让双方都获利的方法，但不违背双方认同的一些原则或标准。

我建议不同的人和机构采用以下四个步骤完成双赢过程：

首先，从对方的角度看问题。真正理解对方的想法、需要和顾虑，有时甚至比对方理解得更透彻。

其次，认清主要问题和顾虑（而非立场）。

第三，确定大家都能接受的结果。

第四，实现这种结果的各种可能途径。

习惯五和六直接说明了如何处理其中的两点，后两个章节里将详细探讨。

需要指出的是，双赢过程同双赢结果密不可分，只有经由双赢过程才能实现双赢结果，这里的目的与手段是一致的。

双赢并非性格魅力的技巧，而是人类交往的一种模式。双赢来自诚信、成熟和知足的人格，是高度互信的结果；它体现在能有效阐明并管理人们的期望和成就的协议中；在起支持作用的双赢体系里蓬勃生长；经由必要的双赢过程来实现。习惯五、六将对这种过程进行深入研究。

付诸行动

1. 认真想一下你最近需要打交道的人或者想要解决的问题，在敢作敢为和善解人意间找到平衡点。

2. 列出最能妨碍双赢模式的因素，设法清除在个人影响圈内的那一部分。

3. 选择一个你想签订双赢协议的人际关系；尽量设身处地为对方着想，记下你认为对方会接受的结果；从自己的角度出发，列出对自己有利的结果；询问对方是否愿意就这个问题进行交流；一起商讨两全其美的对策。

4. 列出你生活中最重要的三个人际关系，估算一下与这些人的情感账户余额，记下有助于增加存款的感情投资。

5. 反省自己的交往模式，是赢/输式的吗？这种模式对你与他人的交往有什么影响？形成这种模式的主要原因是什么？这种模式对你有何助益？

6. 找到一个双赢模式的榜样，也就是即便身处困境也不忘双赢的人，仔细观察并向他学习。

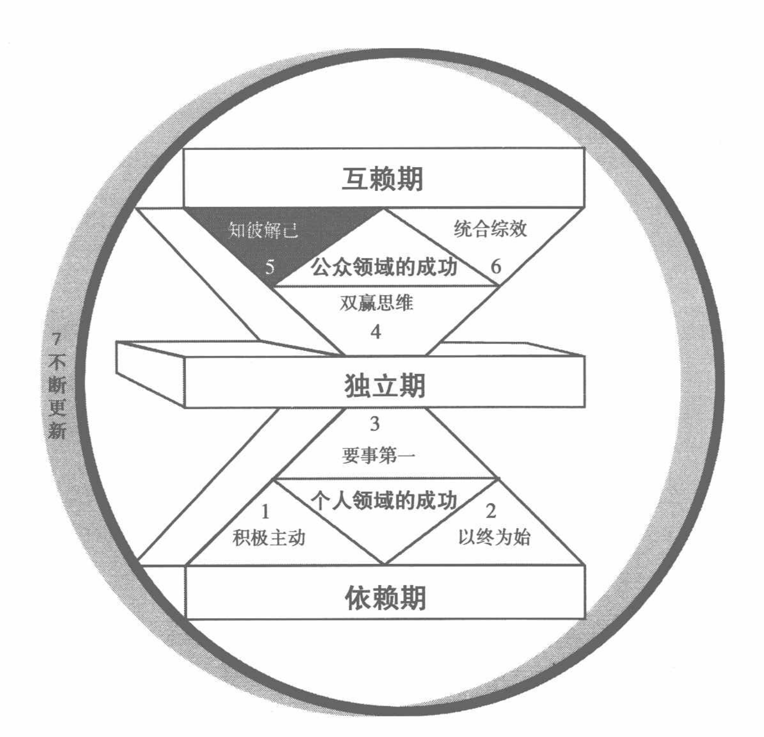
第八章

HABIT 5
Seek First To Understand, Then To Be Understood

习惯五　知彼解己

——移情沟通的原则

若要用一句话归纳我在人际关系方面学到的一个最重要的原则，那就是：知彼解己——首先寻求去了解对方，然后再争取让对方了解自己。这一原则是进行有效人际交流的关键。


互赖期
知彼解己
5
公众领域的成功
统合综效
6
双赢思维
4
独立期
3
要事第一
个人领域的成功
1
积极主动
2
以终为始
依赖期
7
不断更新

心灵世界自有其理，非理智所能企及。

——帕斯卡（Pascal）
法国哲学家、数学家及物理学家

假设你的眼睛不太舒服，去看眼科医生，而他只听你说了几句话就摘下自己的眼镜给你。

"戴上吧，"他说，"我已经戴了十年了，很管用，现在送给你，反正我家里还有一副。"

可是你戴了之后看到的东西都扭曲了。

"太可怕了！"你叫道，"我什么都看不到了。"

"怎么会呢？"医生说，"我戴的时候很好啊，你再试试。"

"我试过了，"你说，"可是眼前一片模糊。"

"喂，你这个人怎么回事？往好处想不行吗？"

"那好，我现在郑重地告诉你，我什么都看不见。"

"我对你多好啊，"医生恼羞成怒，"真是好心不得好报！"

下一次你还会再去找这个医生吗？我想一定不会。一个不诊断就开药方的医生怎么能信任呢？

但与人沟通时，我们常常这样不问青红皂白就妄下断言。

"宝贝儿，跟我说说你怎么想的。我知道不容易，可我会尽量理解。"

"可是，妈妈，我不知道该怎么说。你一定会觉得我很傻。"

“不会的。告诉我吧，宝贝儿。这个世界还有谁会比妈妈更关心你呢？妈妈就是想让你开心，可你为什么不高兴呢？”

“那好，说实话，我不想上学了。”

“什么？”你简直不敢相信自己的耳朵，“你说什么？你不想上学了？为了让你上学，我们做了那么大的牺牲！接受教育是为你的将来打基础。如果你像你姐姐那样用功的话，成绩一定会好起来，那样你就喜欢上学了。我们跟你说过多少次了，一定要安心学习。你有这个能力，可就是不愿意用功。要努力，要积极向上才行啊！”

沉默。

“说吧，跟我说说你到底是怎么想的！”

我们总是喜欢这样匆匆忙忙地下结论，以善意的建议快刀斩乱麻地解决问题。不愿意花时间去诊断，深入了解一下问题的症结。

如果要让我用一句话总结人际关系中最重要的一个原则，那就是：知彼解己。这是进行有效人际沟通的关键。

你真的听懂了吗

读、说、听和写是最基本的沟通方式，也是最基本的生活技能。从小到大，我们接受的教育多偏向读写的训练，说也占其中一部分，可是从来没有人教导我们如何去听。然而听懂别人说话，尤其是从对方的立场去聆听，实在不是件容易事。

如果你要和我交往，想对我有影响力，你首先要了解我，而做到这一点不能只靠技巧。如果我觉察到你在使用某种技巧，就会有受骗和被操纵的感觉。我不知道你为什么这样做，有什么动机。你让我没有安全感，自然也不会对你敞开心扉。

你的影响力在于你的榜样作用和引导能力，前者源于你的品

德，是你的真我，别人的评论或者你希望别人如何看你都没有意义,我在同你的交往中已经清楚了解了你。

你的品德时刻发挥着影响力,并起着沟通的作用。久而久之,我就会本能地信任或者不信任你这个人以及你对我所做的事情。

除非你被我的个性所影响,不然我不会理会你的建议。因此,如果你想养成真正有效的人际沟通习惯,就不能单靠技巧。首先你要有能让他人信任和开怀的人格,在此基础上培养移情聆听(Empathic Listening)的技巧,然后建立情感账户来实现心与心的交流。

移情聆听

“知彼”是交往模式的一大转变,因为我们通常把让别人理解自己放在首位。大部分人在聆听时并不是想理解对方，而是为了做出回应。这种人要么说话,要么准备说话,不断地用自己的模式过滤一切,用自己的经历理解别人的生活。

“是的,我知道你的感受。”

“我也有过类似的经历,我的经验是……”

他们总是把自己的经验灌输给别人，用自己的眼镜给每一个人治疗。

如果同儿子、女儿、配偶或者雇员之间的沟通出现了问题,他们的反应通常是:“他就是不理解我。”

有一个父亲对我说过:“我不了解我的儿子，他就是不愿意听我说话。”

我说:“我来重述一下,你说你不了解你的儿子,因为他不愿意听你说话?”

“是的,”他回答。

我问："你是说，因为孩子不肯听你说话，所以你不了解他？"

"对啊。"

我提示他："如果你想明白一个人，那就要听他说话。"

他愣了一下，好一会儿才恍然大悟："噢，没错！可是，我是过来人，很了解他的状况。唯一叫人想不透的，就是他为什么不听老爸的话。"

实际上，这个人根本就不知道他儿子在想些什么，他用自己的想法揣摩全世界，包括他的儿子。

事实上，大部分人都是这么自以为是。我们的聆听通常有层次之分。一是充耳不闻，压根就不听别人说话；二是装模作样，"是的！嗯！没错！"三是选择接收，只听一部分，通常学龄前儿童的喋喋不休会让我们采取这种方式；四是聚精会神，努力听到每一个字。但是，很少有人会达到第五个层次，即最高层次——移情聆听。

主动型和回应型聆听是一种技巧，本质是以自我为中心，就算行为没有显露出，动机已经不言而喻，会让说话的人有受辱的感觉。回应型聆听技巧的目的不过是要做出回应，操控对方。

移情聆听是指以理解为目的的聆听，要求听者站在说话者的角度理解他们的思维模式和感受。

移情(Empathy)不是同情(Sympathy)。后者是一种认同和判断形式，更适合用来表达感情和做出回应，却容易养成对方的依赖性。移情聆听的本质不是要你赞同对方，而是要在情感和理智上充分而深入地理解对方。

移情倾听不只是理解个别的词句而已。据专家估计，人际沟通仅有 10%通过语言来进行，30%取决于语调与声音，其余 60%则得靠肢体语言。所以在移情倾听的过程中，不仅要耳到，还要眼到、心到；用眼睛去观察，用心灵去体会。

如此倾听效果显著，它能为你的行动提供最准确的信息。你不必以己度人，也不必费心猜测，你所要了解的是对方的心灵世界。倾听是为了理解，是心和心的深刻交流。

移情聆听还是感情投资的关键，因为只有对方认同，你的投资才有意义，否则就算你费尽心机，对方也只会把它看作是一种控制、自利、胁迫和屈就，结果是情感账户被支取。

心理空气

移情聆听本身就是巨额的感情投资，它能够给人提供一种“心理空气”，极具治疗作用。

如果现在房间里的空气被突然抽走，你就不会对这本书感兴趣了。因为生存是你的唯一动力。

除了物质，人类最大的生存需求源自心理，即被人理解、肯定、认可和欣赏。

你的移情聆听等于是给了对方“心理空气”，满足了对方这个基本需求后，你就可以着重于施加影响力和解决问题了。

这种对“心理空气”的需求对我们生活中每一个领域的交流都有影响。

我曾经在芝加哥的一个研讨会上讲授过这个概念，并让与会者在晚上练习移情聆听。第二天上午，一个人激动地跑来告诉我：

“我来芝加哥是要谈成一大宗房地产交易的，昨天我和主要负责人以及他们的律师见了面，在场的还有另一家房地产代理，带着他们的候选方案。”

“我为这个项目付出了六个月的心血，几乎是孤注一掷。可是形势对我越来越不利。但是大势所趋，而且他们已经厌倦了这漫

长的过程。”

“于是我对自己说，既然如此，不如试一试今天刚学的方法——先知彼，再解己。”

“请先听听看我是不是真正理解您的立场和对我的提案的顾虑，如果是，再来看一下我的提案是否合适。”

“我觉察到了他的担心和对结果的预想，并如实表达出来，我说得越多，他对我就越坦诚。”

“结果谈到一半的时候，他站起来，走到电话旁，拨通了太太的电话，然后捂住话筒，对我说，这个项目是你的了。”

他给了那个人“心理空气”，从而在情感账户上存了一大笔钱。就这一点来说，人为因素比技术因素更重要。

要做到先理解别人，先诊断，后开方并不容易。

短期来看，直接把帮了自己多年的眼镜给别人容易得多。但是长远来看，这样会严重弱化产出和产能。如果不能准确理解对方的背景，就无法使相互依赖性产出最大化；如果别人感觉不到被你真正理解，你就不具备人际关系的产能，即高额情感账户。

移情聆听是有风险的。只有当你做好了被对方影响的准备，才能深入到移情聆听的阶段，而这是需要足够的安全感的，因为这时候的你会变得很脆弱。从某种意义上说，这很矛盾，因为在影响对方之前，你必须先被影响，即真正理解对方。

所以说习惯一、二和三是基础，帮你保持核心不变，即以原则为中心，平和而有力地应对外在的弱点。

先诊断，后开方

尽管要面对风险和困难，先诊断，后开方的确是在生活中被多

方证实的正确原则，是所有真正的专业人士的标志，不管对验光师还是内科医生来说都很重要。只有当你相信了医生的诊断，才会相信他的处方。

我们的女儿詹妮在还只有两个月大的时候，有一天生病了。那是一个星期六，正好社区有一场重要的橄榄球赛，几乎所有人都很关注。桑德拉和我也想去，但又不想丢下上吐下泄的小詹妮。

当时医生也去看比赛了，他虽然不是我们的家庭医生，但却随叫随到。詹妮的情况越来越糟，于是我们决定咨询一下医生。

桑德拉拨通了体育场的电话，让人帮忙呼叫医生。那时比赛正进行到关键时候，医生的声音中有一种急切："喂？什么事？"他语速很快地问。

桑德拉说了詹妮的症状，医生爽快地答应马上给詹妮开个处方。

挂电话后，桑德拉又觉得她在慌乱中其实并没有把情况完全讲清楚，也许医生甚至不知道詹妮还是个新生儿呢。

于是我拨通了电话，医生又一次被叫了出来。我说："医生，你告诉药店药方的时候，知不知道詹妮只有两个月大？"

他惊叫起来："不！我没想过这个问题，幸亏你又打了这个电话，我这就去改药方。"

如果你对诊断本身没什么信心，那么也就不会对据此开的药方有信心。

销售方面也是这样。平庸的业务员推销产品，杰出的业务员销售解决问题、满足需求之道。万一产品不符合客户需要，也要勇于承认。

律师在办案前一定聚集所有的资料，研判案情，再上法庭。称职的律师甚至事先模拟对方律师可能采取的策略。产品设计前，

必经进行市场调查；工程师设计桥梁，一定预估桥身所须承受的压力；老师在教学前，应了解学生掌握知识的程度。

首先理解别人是在生活领域里广泛适用的正确原则，具有普遍性，但是在人际关系领域的作用是最大的。

四种自传式回应

我们在听别人讲话时总是会联系我们自己的经历，因此自以为是的人往往会有四种“自传式回应”(Autobiographical Response)的倾向：

价值判断——对旁人的意见只有接受或不接受。

追根究底——依自己的价值观探查别人的隐私。

好为人师——以自己的经验提供忠告。

自以为是——根据自己的行为与动机衡量别人的行为与动机。

价值判断令人不能畅所欲言，追根究底则令人无法开诚布公，这些都是经常造成亲子关系的一大障碍。

青少年与朋友讲电话可以扯上一两小时，跟父母却无话可说，或者把家当成吃饭睡觉的旅馆，为什么呢？如果父母只知训斥与批评，孩子怎么肯向父母吐真言？

在无数研讨会中，我曾与成千上万的人讨论这个问题，我发现人们常自以为是，却习焉而不察。无怪乎每次角色扮演时，许多人都意外地发现，自己居然也有这种通病。好在只要病情确定，治疗并不难。

请看以下一对父子的谈话，先从父亲的角度来看：

子：“上学真是无聊透了。”

父：“怎么回事？”　⇦□□□ **追根究底**

子："学的都是些不实用的东西。"

父："我当年也有同样的想法，可是现在觉得那些知识还挺有用的，你就忍耐一下吧。" ⇦□□□ **好为人师**

子："我已经耗了10年了，难道那些X+Y能让我学会修车吗？"

父："修车？别开玩笑了。" ⇦□□□ **价值判断**

子："我不是开玩笑，我的同学乔伊辍学修车，现在月收入不少，这才有用啊。"

父："现在或许如此，以后他后悔就来不及了。你不会喜欢修车的。好好念书，将来不怕找不到更好的工作。" ⇦□□□ **好为人师**

子："我不知道，可是乔伊现在很成功。"

父："你已尽了全力吗？这所高中是名校，应该差不到哪儿去。" ⇦□□□ **好为人师、价值判断**

子："可是同学们都有同感。"

父："你知不知道，把你养到这么大，你妈和我牺牲了多少？已经读到高二了，不许你半途而废。" ⇦□□□ **价值判断**

子："我知道你们牺牲很大，可是不值得。"

父："你应该多读书，少看电视——" ⇦□□□ **好为人师、价值判断**

子："爸，唉——算了，多说也没什么用。"

这位父亲可谓用心良苦，但并未真正了解孩子的问题。让我们再听听孩子可能想表达的心声。

子："上学真是无聊透了。" ⇦□□□ **我想引起注意，与人谈谈心事。**

父："怎么回事？" ⇦□□□ **父亲有兴趣听，这是好现象。**

子："学的都是些不实用的东西。" ⇦□□□ **我在学校有了问题，**

心里好烦。

父:“我当年也有同样的想法。” ⇦□□□ **哇!又提当年勇了。我可不想翻这些陈年旧账,谁在乎他当年求学有多艰苦,我只关心我自己的问题。** “可是现在觉得那些知识还挺有用的,你就忍耐一下吧。” ⇦□□□ **时间解决不了我的问题,但愿我说得出口,把问题摊开来谈。**

子:“我已经耗了10年了,难道那些X+Y能让我学会修车吗?”

父:“修车?别开玩笑了。” ⇦□□□ **他不喜欢我当修车工,不赞成休学,我必须提出理论根据。**

子:“我不是开玩笑,我的同学乔伊辍学学修车,现在月收入不少,这才有用啊!”

父:“现在或许如此,以后他后悔就来不及了。” ⇦□□□ **糟糕,又要开始说教。** “你不会喜欢修车的。” ⇦□□□ **爸,你怎么知道我的想法?** “好好念书,将来不怕找不到更好的工作。”

子:“我不知道,可是乔伊现在很成功。” ⇦□□□ **他没有念完高中,可是混得很不错。**

父:“你尽全力了吗?” ⇦□□□ **又开始顾左右而言他,但愿爸能听我说,爸,我有要事跟你说。** “这所高中是名校,应该差不到哪儿去。” ⇦□□□ **唉,又转个话锋,我想谈我的问题。**

子:“可是同学们都有同感。” ⇦□□□ **我是有根据的,不是信口雌黄。**

父:“你知不知道,把你养到这么大,你妈和我牺牲了多少?” ⇦□□□ **又是老一套,想让我感到惭愧。学校很棒,爸妈也很了不起,就只有我是个笨蛋。** “已经读到高二了,不许你半途而废。”

子:“我知道你们牺牲很大,可是不值得。” ⇦□□□ **你们根本不了解我。**

父:“你应该多读书,少看电视——” ⇦□□□ **问题不在这**

里。爸，你根本不明白，讲也讲不通，根本不该跟你谈的。

子："爸，唉——算了，多说也没什么用。"

有效的沟通

这个例子充分显示有效的沟通多么不易，了解他人又是多么重要。正确的沟通方式也就是移情聆听，至少包括四个阶段。

第一阶段是复述语句，这至少能使人专心聆听。

子："上学真是无聊透了！"

父："你已受不了了，觉得上学太无聊。"

第二阶段加入解释，纯用自己的词句表达，但仍用左脑的逻辑思考去理解。

父："你不想上学了。"

第三阶段渗入个人的感觉，右脑发挥作用。此时听者所注意的已不止于言语，也开始体会对方的心情。

父："你觉得很有挫折感。"

第四阶段是既加以解释，又带有感情，左右脑并用。

父："你对上学有很深的挫折感。"

运用第四阶段的方式沟通，不仅能了解对方，更能帮助对方认清自己，勇于表白。再以前面的例子说明。

子："上学真是无聊透了！" ⇦□□□ **我想引起注意，与人谈谈心事。**

父："你对上学有很深的挫折感。" ⇦□□□ **对，这正是我的感觉。**

子："没错，学校的东西根本不实用。"

父："你觉得读书对你没什么用。" ⇦□□□ **想想看，我是那么说的吗？**

子："对，学校的不一定对我有用。你看乔伊，他现在修车技术

一流，这才实用。”

父：“你觉得他的选择正确。” ⇦□□□ 嗯……

子：“嗯，从某个角度看确实如此。现在他收入不错，可是几年后，或许会后悔。”

父：“你认为将来他会觉得当年做错了决定。”

子：“一定会的，现在的社会里，教育程度不高会吃亏的。”

父：“教育很重要。”

子：“对，如果高中都没毕业，一定找不到工作，也上不了大学。有件事——我真的很担心，你不会告诉妈吧？”

父：“你不想让你妈知道？”

子：“不是啦！跟她说也无妨，反正她迟早会知道的。今天学校举行阅读能力测验，结果我只有小学程度，可是我已经高二了！”

儿子终于吐露真言，原来他担心阅读程度不如人。此时才是父亲发挥影响力，提供意见的时刻。不过在开导过程中，依然要注意孩子言谈间所传达的信息。若是合理的反应不妨顺其自然，但情绪性反应出现时，必须仔细聆听。

父：“我有个构想，也许你可以上补习班加强阅读能力。”

子：“我已经打听过了，可是每星期要耗掉好几个晚上！”

父亲意识到这是情绪性反应，又恢复移情聆听。

子：“补习的代价太高了。”

子：“而且我答应同学，晚上另有节目。”

父：“你不想食言。”

子：“不过补习如果真的有效，我可以想办法跟同学改时间。”

父：“你其实很想多下点功夫，又担心补习没用。”

子：“你觉得会有效吗？”

孩子又恢复了理性，父亲则再次扮演导师的角色。

适时扮演知音

心情不好的时候，最需要善解人意的好听众，如果你能适时扮演这种角色，将会惊讶对方毫无保留的程度。但前提是，你必须真心诚意为对方着想，不存私心。有时甚至不必形诸言语，仅仅一分心意就足以感动对方。

对于关系亲密的人，和他分享经验将大大有助于沟通："读了这本书才发现，我从未真正聆听你说话，但今后会尽力而为，可能起初不能做得很好，希望你助我一臂之力。"

我相信有人会批评，这种倾听方式太耗费时间。起初的确如此，可是一旦进入状况就会如鱼得水。正如医生不能托辞太忙就不经诊断而下处方，沟通也需要投资时间。

记得有一次在夏威夷海边写稿，突然刮来一阵强风，把稿纸吹得四下乱飞，使我不知所措。早知如此，只要挪出 10 秒钟把窗子关好，就不致如此狼狈，真是欲速则不达。

人人都渴望知音，所以这方面的投资绝对值得，它能使你掌握真正的症结，大大增加感情存折的储蓄。

表达也要讲技巧

表达自己也是谋求双赢之道所不可缺少的，了解别人固然重要，但我们也有义务让自己被人了解，这通常需要相当的勇气。

古希腊人有一种很经典的哲学观点，即品德第一，感情第二，理性第三。我认为这三个词集中体现了让他人理解自己以及有效表达自己的精髓。

品德指的是你个人的可信度，是人们对你的诚信和能力的认可，是人们对你的信任，是你的情感账户。感情指的是你的移情能力，是感性的，说明你能通过交流迅速理解他人的情感。理性是你的逻辑能力，即合理表达自己的能力。

请注意这个顺序：品德、感情、理性。首先是你本身的品德，然后是你同他人的关系，最后是你表达自己的能力，这是另外一种重要的模式转换。多数人习惯直接用左脑逻辑表达自己，意图说服别人，却从来没把品德第一，感情第二放在心上。

有位朋友曾对我抱怨，他向主管进言，提醒主管改善管理方式，可是对方并不接受。

他问我："那位仁兄对自己的缺点心知肚明，为什么却死不认错？"

"你觉得你的话具有说服力吗？"

"我尽力而为。"

"果真这样吗？天下哪有这种道理，推销不成反而要顾客自我检讨？推销员应该想办法改进销售技术。你有没有设身处地为他着想？有没有多做点准备，设法表达得更令人信服？你愿意花这么大的工夫吗？"

他反问："我凭什么要这样？"

"你希望他大幅改变，自己却舍不得花费心力？"

他觉得投资太大，不值得付出。

表达自己并非自吹自擂，而是根据对他人的了解来诉说自己的意见，有时候甚至会改变初衷。因为在了解别人的过程中，你也产生新的见解。

一对一沟通

习惯五非常重要，因为它位于个人影响圈的中心。相互依赖环境的很多因素都属于你的关注圈范围，如问题、分歧、环境、他人行为等，如果把精力都放在这上面，你很快就会精疲力尽，而且收效甚微。

你应该时刻想着先理解别人，这是你力所能及的。如果你把精力放在自己的影响圈内，就能真正地、深入地了解对方。你会获得准确的信息，能迅速抓住事件的核心，建立自己的情感账户，还能给对方提供有效合作所必需的“心理空气”。

这是一种由内而外的行为方式，看看它给影响圈带来了什么变化？认真聆听让你影响圈慢慢扩大，并越来越有能力在关注圈中发挥影响。

再看看你自己会发生什么变化？你越深入了解别人，就会越欣赏和尊敬他们。触及对方的灵魂是一件很神圣的事情。

其实你现在就可以练习习惯五。下次同别人交流的时候，你可以试着抛开自己的经验，尽力真正了解对方。就算他们不愿意向你吐露自己的问题，你也要感同身受。你可以聆听他们的心声，感受他们受到的伤害，并做出回应——“你今天心情不好”。也许他们会沉默，但是没有关系，你已经表达了对他们的理解和尊重。

不要太过心急，要有耐心，要尊重对方。在你能够感同身受之前，人们一般不会主动向你吐露心声。你要一直关注他们的行为，并表示理解。你应该睿智、敏感而又头脑清楚，并能够抛开个人经历。

何不从现在起立刻付诸行动，不论在办公室或家中，敞开胸怀，凝神倾听。不要急功近利，即使短期内未获回馈也决不气馁。以我为例，每天一定与妻子桑德拉交谈，了解彼此的感受。我们还

模拟家中可能发生的摩擦，通过设身处地的倾听技巧，预设有效的处理方式。通常我扮演儿子或女儿，桑德拉则扮演母亲。通过这样的交流方式，我们不但能够发现事情的真相，还学到很多东西，让我们能够继续作为榜样，向孩子们传授正确的原则。对于曾经处理不当的问题和事件，我们也会用这种方式重演，结果让我们受益匪浅。

如果你真正爱一个人，那么花时间了解对方将有益于今后的坦诚相待，这样一来，很多困扰家庭和婚姻的问题都将被扼杀在萌芽状态，没有发展壮大的机会，即便有这样的机会，充足的情感账户储蓄也会让问题迎刃而解。

在商业领域，你可以为雇员设定一对一交流时间，聆听和了解他们；还可以建立人力资源或者股东信息系统，获取从客户到供应商到雇员等不同层次的准确可靠的反馈信息。

先理解别人。在问题出现之前，在评估和判断之前，在你表达个人观点之前，先理解别人，这是有效的相互依赖关系中最有用的习惯。

当我们真正做到深入了解彼此的时候，就打开了通向创造性解决方案和第三条道路的大门。我们之间的分歧不再是交流和进步的障碍，而是通往协同效应的阶梯。

付诸行动

1. 选择一个情感账户出现赤字的人际关系，试着从对方的角度理解并记下他的处境。下一次见面时，通过聆听来理解对方，将现在听到的和以前记下的做一个比较。看看你的想法是否准确？你真的理解对方的立场和观点吗？

2. 与一个亲近的人分享移情这个概念，告诉他（她）你想要做到真正的移情聆听，并让他（她）在一个星期之后提供反馈意见。你做得怎么样？那个人有什么感觉？

3. 下次有机会旁观他人交流的时候，捂住自己的耳朵，只用眼睛观察。哪些情感不是用语言表达出来的？

4. 下次发现你表现出不恰当的自传式回应（价值判断、刨根问底、好为人师或自以为是）的时候，立刻承认并道歉，尽力扭转局面，将情感账户的支出变成存入。（“对不起，我刚才并不是真的努力去理解你，我们可以再来一次吗？”）

5. 下次表达自己观点的时候，首先做到移情。要能够和对方的同伴一样（甚至更好地）描述对方的观点，然后站在对方的立场上，争取让自己的观点得到理解。

第九章

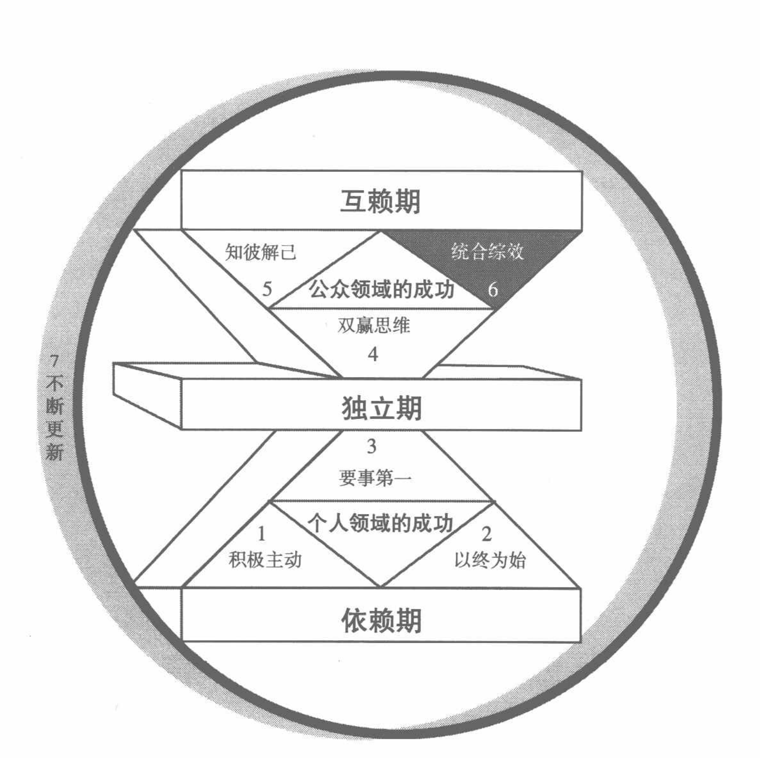
HABIT 6
Synergize

习惯六　统合综效

——创造性合作的原则

统合综效的基本心态是:如果一位具有相当聪明才智的人跟我意见不同,那么对方的主张必定有我尚未体会的奥妙,值得加以了解。

与人合作最重要的是,重视不同个体的不同心理、情绪与智能,以及个人眼中所见到的不同世界。假如两人意见相同,其中一人必属多余。与所见略同的人沟通,毫无益处,要有分歧才有收获。



互赖期
知彼解己
5
统合综效
6
公众领域的成功
双赢思维
4
7
不断更新
独立期
3
要事第一
个人领域的成功
1
积极主动
2
以终为始
依赖期

我以圣者的期望自勉：对关键事务——团结，对重大事务——求变，对所有事务——宽大。

——美国总统乔治·布什（George Bush）就职演说

英国前首相温斯顿·丘吉尔（Sir Winston Churchill）受命领导全英抵抗外敌入侵时曾说，他这一生都在为这一刻做准备。同样，所有其他习惯也都是在为“统合综效”这个习惯做准备。

统合综效就是整体大于部分之和，也就是说各个部分之间的关系也是整体的一个组成部分，但又不仅仅是一个组成部分，而是最具激发、分配、整合和激励作用的部分。

统合综效是人类所有活动中最高级的一种，是对所有其他习惯的真实考验和集中体现。统合综效是人类最了不起的能耐，也是前五个习惯的整体表现与真正考验。唯有兼具人类四种特有天赋、辅以双赢的动机及移情沟通，才能达到统合综效的最高境界。统合综效不但可创造奇迹，开辟前所未有的新天地，也能激发人类最大潜能，即使面对人生再大的挑战都不足惧。

自然界到处都有统合综效的影子。如果你把两棵植物种得很近，它们的根就会缠绕在一起，土壤质量就会提高，两棵植物都能比被分开时更加茁壮地成长。叠放在一起的两块木片所能承受的重量大于叠放前分别承受的重量之和。一加一大于或者等于三。

问题是如何将从自然界中学到的创造性合作原则应用到社会交往中。事实上家庭生活就为我们提供了很多观察和练习统合综

效的机会，生儿育女就是一个例子。

统合综效的精髓就是判断和尊重差异，取长补短。男女和夫妻间的生理差异显而易见，那么社会、智力和情感方面的差异呢？不是也可以创造出新的生活形态和环境吗？它能让每一个人都能够真正实现自我，自尊自强，有机会完成从依赖到独立，再到相互依赖的成熟过程。统合综效不正好能够培养我们的下一代的服务和奉献精神吗？让他们少一些防御意识，针锋相对和自私自利，多一些坦诚相待，相互信赖和慷慨大方，少一些自我封闭，自我防御，权术玩弄，多一些仁慈爱心和关心同情，少一些占有欲望和随意判断。

敞开胸怀，博采众议

所谓统合综效的沟通，是指敞开胸怀，接纳一切奇怪的想法，同时也贡献自己的浅见。乍看之下，这似乎把习惯二“以终为始”弃之不顾，其实正好相反。在沟通之初，谁也没有把握事情会如何变化，最后结果又如何。但安全感与信心使你相信，一切会变得更好，这正是你心中的目标。

很少人曾在家庭或其他人际关系中，体验过集体创作的乐趣，但日常生活中却习惯封闭和多疑。这常造成一生中最大的不幸——空有无尽的潜力，却无用武之地。

一般人或多或少有过“众志成城”的经验，例如一场球赛暂时激发了团队精神；或是在危难中共同发挥急人所急的精神，挽回一条生命。不过，这些通常都被视为特例，甚至奇迹，而非生活的常态。其实这些奇迹可以经常发生，甚至天天出现。但前提必须勇于冒险，肯博采众议。

因为凡是创新就得承担，不怕失败，不断尝试错误。只愿稳扎稳打的人，经不起此种煎熬。

课堂上的统合综效

积多年教学经验，我深信最理想的教学状况往往濒临混乱的边缘，同时考验着师生统合综效的能力。

我永远忘不了曾教过一个班的大学生，课程名称是“领导哲学与风格”。记得开学3周左右，有一位同学在口头报告中，坦白道出自己的亲身经验，内容相当感人而且发人深省。全班都深受感动，十分佩服这位同学的勇气。

其他同学受到影响也纷纷发表意见，甚至对内心深处的疑虑也毫无保留，那种依赖与安谧的气氛激发人前所未有的开放。原先准备好的报告被搁置一旁，众人畅所欲言，展开一场脑力激荡。

我也完全投入，几乎有些浑然忘我。我逐渐放弃原定的教学计划，因为有太多不同的教学方式值得尝试。这绝不是突发奇想，反而给人稳当踏实的感觉。

最后，大家决议抛开教科书、进度表与口头报告，另订新的教学目标与作业，全班兴致勃勃地策划整个课程内容。又过了大约3周，大多强烈渴望公开这一段经历，于是决定把学习心得汇集成书。大家又重新拟定计划，重新分组。

每位学生都比以往加倍努力，而且是为另一个截然不同的目标而努力。这段历程培养出罕见的向心力与认同感，即使在学期结束后依然持续不衰。后来这班学生经常举行同学会，直到现在，只要我们聚在一起，对那个学期的点点滴滴仍然津津乐道。

我一直很好奇，为什么在极短的时间内，这个班的学生就能够完全互信与合作。据我推测，多半是因为他们已是大四下学期的学

生，个性相当成熟，对精彩的课程不再感到新鲜，他们渴望的是有意义的新尝试，所以那门课的转变对他们而言可谓"水到渠成"。

此外，身为老师的我也适时提供了催化剂。我认为纸上谈兵，不如实践演练，与其追随前人的脚步，不如另辟蹊径。

当然我也曾经与人合作失败，弄巧成拙，相信一般人都不乏类似经验。只可惜有人对失败念念不忘，再也不肯做第二次尝试。例如，某些主管为了少数害群之马，而订定更严厉的法则，限制大多数人的自由与发展。又好比企业合伙人互不信任，借严密的法律条文保护自己，反而扼杀了真诚合作的可能性。

回顾过去担任顾问与教学的经验，我发现只要鼓起勇气，诚恳地言人所不敢言，总会获得相对的回馈，统合综效的沟通由此开始。在热切的交流中，纵使话不成句，思路不连贯，也不会构成沟通障碍。如此得到的结论，有些固然不了了之，但多半能发挥不容忽视的力量。

商业领域的统合综效

我曾经与全体同事一起拟订公司的使命宣言。起先，会议进行得中规中矩，等到自由发言时，反应却极为热烈。只见共识逐步成形，最后付诸文字，成为这么一则使命宣言：

本公司旨在大幅提升个人与企业的能力，并且认知与实践以原则为中心的领导方式，达成值得追求的目标。

又有一次，我应一家大型保险公司之邀，主办当年度的企划会议。与筹备人员初步交换意见后，我发现以往的筹备方式是，先以问卷调查或访谈设定四五个议题，然后由与会主管发表意见。

我听说此前与会者在交流的时候通常都能够做到彬彬有礼，偶尔也会出现赢/输式的争执场面，但多数情况是毫无创造性，乏味无趣，从一开始就知道结果如何。

经我强调统合综效的优点，他们尽管有些不放心，仍同意改变形式。先由各主管以不记名方式针对主要议题提出书面报告，然后汇集成册，要求主管在会前详细阅读，了解所有的问题与不同的观点。这样一来，主管们在会上只须聆听，不须陈述，关注重点也由为自己辩护转向实现创造和统合综效。

我们先用了半天时间向所有人讲授了习惯四、五和六，并让他们练习，剩下的时间就全都用来推动创造性的统合综效。

人的创造力一旦得到释放，结果真是难以置信。兴奋取代了沉闷，所有人都敞开心扉，接受别人的意见，探寻新思路和新方案。会议接近尾声的时候，每个人对公司所面临的挑战都有了全新的认识，书面提议被废弃，意见分歧被重视和升华，新的共识开始成形。

一旦经历过真正的统合综效，人们就会脱胎换骨，会看到未来有更多这种开阔视野的机会。

人们有时候会刻意重复某个统合综效的经历，但却很少成功，然而，这些经历背后的核心目标却是可以重现的。就像流传于远东地区的一句哲言：“我们不应单纯地模仿大师的言行，而应该追求大师所追求的。”同样，我们不应该单纯地模仿，而应该创造。

沟通三层次

统合综效和创造会让人热血沸腾，坦诚交流的效果令人难以置信。虽然坦诚往往与风险相伴，但是非常值得，因为你的收获与进步将是不可思议的。

"二战"之后，美国命戴维·利连撒尔（David Lilienthal）接管原子能委员会。他召集了一群很有影响力的社会名流为之工作。

这些背景各异的人有无比坚定的信念，面对繁重的工作日程，都迫不及待地要开始工作，而且媒体也在不断施加压力。

但是利连撒尔却用了几个星期的时间来建立情感账户。他让这些人先花时间彼此了解，比如其他人的兴趣、希望、目标、顾虑、背景、信念以及想法等。为此，他承受了很多批评，被指责为浪费时间。

所幸的是，这群人果然相处得十分融洽，彼此非常坦率，相互尊重，即便意见不一，也首先是真心实意去努力理解对方。由此诞生了一种不寻常的组织文化。

图 9-1 说明了信任度与沟通层次之间的联系。

低层次的沟通源自低度信任，其特点是人与人之间互相提防，步步为营，经常借助法律说话，为情况恶化作打算，其结果只能是赢/输或者输/赢，而且毫无效率可言，即产出/产能不平衡，结果只能是让人们更有理由进行自我防御和保护。

中间一层是彼此尊重的交流方式，唯有相当成熟的人才办得到。但是为了避免冲突，双方都保持礼貌，却不一定为对方设想。即使掌握了对方的意向，却不能了解背后的真正原因，也不可能完全开诚布公，探讨其余的选择途径。

这种沟通层次在独立的，甚至在相互依赖的环境中尚有立足之地，但并不具创造性。在相互依赖的环境中，最常用的态度是妥协，这意味着 $1+1=1\frac{1}{2}$，双方都有得有失。这种沟通中没有自我防御和保护，也没有愤怒和操控，有的只是诚实、坦率和尊重。但是，它不具创造性和统合综效的能力，只能引致双赢的低级形式。

统合综效意味着 1+1 等于 8 或 16，甚至 1600。源自高度信任

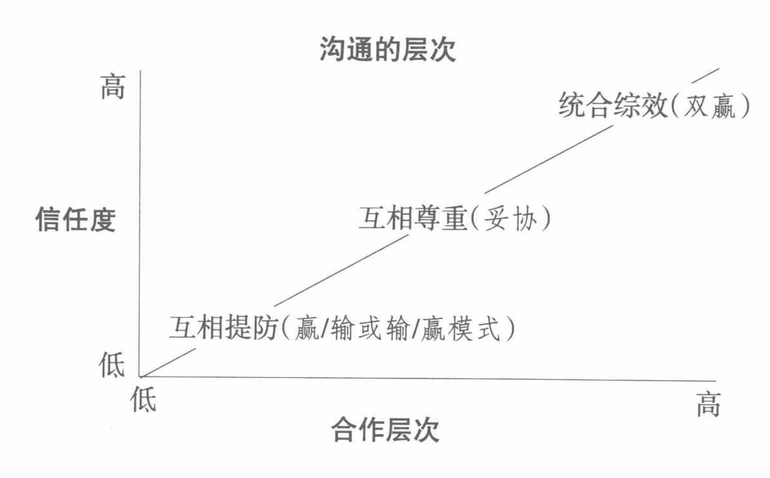


图 9-1 沟通的层次

的统合综效能带来比原来更好的解决方案，每一个参与者都能认识到这一点，并全心享受这种创造性的事业。由此产生的文化氛围即使不能持久，但至少在当时可以促成产出/产能的平衡。

即使在既不能统合综效也不能干脆放弃的情况下，只要用心尝试和努力，通常都会达成更有效的妥协。

寻求第三条道路

下面这个例子很好地解释了不同层次的交流是如何影响相互依赖的人际关系的：

一位父亲想利用假期带全家去露营钓鱼。他策划许久，做好一切安排，两个儿子也兴奋地期待着。然而妻子却打算利用难得的假期，陪伴久病不愈的母亲。一场家庭争端一触即发。

丈夫说："我们已经盼望了一年，而且孩子们到外婆家无所事事，一定吵翻天。更何况她老人家病情并没有那么严重，又有你妹

妹就近照顾。”

妻子说：“她也是我的母亲，不知道在世上还有多少日子，我要陪在她身边。”

“你可以每晚打电话，反正我们会跟她一起过圣诞节。”

“那还有好几个月，不知那时她是否还在人世。母亲总比钓鱼更重要。”

“丈夫和孩子比母亲更重要。”

这样争执下去，最后或许会有折衷的安排，也许是妻子独自去探望母亲，丈夫带着孩子去度假。可是夫妻俩都会有内疚感，心情不可能愉快，孩子也会察觉到，也不会玩得尽兴。

或者，先生妥协，但心不甘情不愿，有意无意地就想证明如此决定何其错误。反之，妻子顺从先生的心意，却毫无玩兴。倘若母亲不幸在此时病危或撒手人寰，妻子不会原谅丈夫，丈夫也难以原谅自己。

不论是哪一种妥协，都会成为夫妻间挥之不去的阴影。两个人会相互指责对方的无情，不负责任和当初的错误决定。即使多年以后，这件事还会是他们的争论焦点，甚至会导致整个家庭的破裂。很多家庭都是一开始的时候幸福美满，你侬我侬，最后却因为一点小事火药味十足。

夫妻双方的意见分歧可能产生隔膜，也可能使彼此更加亲近。如果双方都养成了有效的相互依赖的几个习惯，就会以全新的模式来看待他们之间的差异。他们的沟通将处于比较高的层次。

原因在于他们之间的情感账户余额很高，对彼此有充分的信任，能够开放式沟通，并奉行双赢模式，相信有更好的可以互惠互利的第三条道路，而且能够在做决定之前，运用移情聆听技巧，充分理解对方所重视和顾虑的事情。

高余额的情感账户、双赢模式、先理解别人的原则，所有这些加在一起，就是实现创造性统合综效的理想环境。

通过沟通，丈夫深刻而真实地感觉到妻子陪伴母亲的愿望，知道妻子原来是想减轻妹妹常年照顾母亲的负担，也的确不知道母亲还能在世多长时间，而且母亲确实比钓鱼重要得多。

而妻子理解了丈夫想让家人团聚在一起和让孩子们开心的苦心，知道他为此还花心思去上培训班和购买装备，相信为家人留下一个美好的回忆十分重要。

于是他们试着寻找第三条可行之道。

先生说："也许在这个月找一周，家事请人代劳，其他由我负责，你就可以去看母亲。要不然，到距离母亲较近的地点去度假钓鱼也不错，甚至邀请附近的亲友一起度假，更有意思。"

他们有商有量，直到找出双方都满意的解决方案，而且比原来的方案和妥协的办法都好得多。

这不是一种交易，而是变革，两个人都得偿所愿，也使彼此感情更上一层楼。

消极协作减效

寻找第三条道路需要从非此即彼的思想中走出，实现重要的模式转换，前后结果天差地别。

在相互依赖的环境中，人们在解决问题和下决定的时候往往将太多的时间和精力耗费在玩弄权术、唇枪舌剑、彼此提防、争权夺势和放马后炮等消极无益的事情上。这就像是开车的时候一只脚踩油门，另一只脚却踩刹车。

有很多人不是把脚从刹车踏板上挪开，而是猛踩油门，想用更多的压力、狡辩和论据来巩固自己的地位。

问题是独立的人都想在相互依赖的环境中取得成功，他们或者借助权势力量实现赢/输模式，或者通过讨好每一个人来实现输/赢模式。可能他们嘴上说着双赢技巧，实际上却不想聆听，只想操纵别人。在这样的环境里根本无法实现统合综效。

缺乏安全感的人认为所有的人和事都应该依照他们的模式。他们总想利用克隆技术，以自己的思想改造别人。他们不知道人际关系最可贵的地方就是能接触到不同的模式。相同不是统一，一致也不等于团结，统一和团结意味着互补，而不是相同。相同毫无创造性可言，而且沉闷乏味。统合综效的精髓就是尊重差异。

要实现人际关系中的统合综效，关键是首先实现个人的统合综效，个人的统合综效在前三个习惯的原则中都有体现，这些原则赋予人们足够的安全感，让他们变得开放、坦率，不惧风险。只有将这些原则内在化，我们才能有双赢所必需的知足心态，才能真正做到"知彼解己"。

以原则为中心会让我们变得真正完整起来。一个偏重于语言和逻辑的惯用左脑思维的人会发现自己在面对要求极高创造力的问题的时候常常无能为力，于是开始醒悟，并调动右脑来接受新的模式。我并不是说他们原来没有右脑，而是说那时候右脑正在休眠，尽管细胞还在，但可能已经萎缩，因为从他们小时候起，接受的所有学校教育和社会教育就只偏重左脑的发展。

右脑主管直觉、创造和印象，左脑主管分析、逻辑和语言，只有左右贯通，整个大脑才能发挥作用。换言之，我们自己的左右脑也需要统合综效。大脑的这种构造十分适合我们的现实生活，因为生活不仅是理性的，也是感性的。

我曾为一家公司举办研讨会，题为"左脑主司管理，右脑主司领导"。中间休息时，公司总经理对我说："研讨会很有意思。不过

我考虑更多的是怎样才能把它用于我的婚姻而非生意。我妻子和我确实存在着交流上的问题。"他邀请我和他们一起吃午饭，以观察他们是怎样交谈的。

午饭时，寒暄之后，总经理对他妻子说："亲爱的，我知道你觉得我应该更细心更体贴些。可不可以说得具体些，你认为我该做些什么？"这位丈夫的左脑希望得到事实、数字和细节。

"我早就说过了，不是因为什么具体的事，而是出于我的一种总的感觉。"这位妻子的右脑提供感觉和概况。

"什么是'总的感觉'？你究竟希望我做什么？"

"啊，那只是一种感觉。"她的右脑只接受印象和直观的感觉。"我只不过觉得我们的婚姻并不像你对我说的那么重要。"

"那我能做些什么使它变得更重要？告诉我一些具体的、特别该做的事。"

"它很难言说。只是一种感觉，一种非常强烈的感觉。"

总经理说："亲爱的，这就是你的问题了，你母亲也有这样的问题。事实上，我所认识的每一位女士都有类似的问题。"

然后，他开始用法庭里的口吻讯问妻子。

"你是否住在你愿意住的地方？"

"不是这个问题。"她叹了口气说，"根本就不是这个问题。"

"我知道。"他耐着性子，"因为你不确切告诉我原因何在，我要知道它是什么的最好办法就是搞清楚它不是什么。你是否住在你愿意住的地方？"

"我想是吧。"

"只要简单回答'是'或'不是'。你是否住在你愿意住的地方？"

"是。"

"那好，这个问题解决了。你是否得到了你想得到的东西？"

"是。"

“好。你是否能做你想做的事？”

他们就这样一问一答。我知道自己一点儿也帮不上忙，所以就插了一句：“你们之间的关系就是这个样子吗？”

“每天如此。”总经理说。

妻子叹了口气，说：“我们的婚姻就是这个样子。”

我看着他们，脑子里闪过一个念头：这是两个生活在一起，但各自只有半个头脑的人。我问：“你们有孩子吗？”

“有，有两个。”

“真的？”我难以置信地问，“你们是怎么做到这一点的？”

“我们怎么做到这一点的？你指什么？”

“你们是协同的？”我说，“1+1 一般等于 2，但你们却做到了等于 4。这就是协同作用：整体大于各部分之和。你们是怎样做到这一点的？”

“你知道我们是怎么做到的。”总经理回答说。

“你们一定做到了尊重差异！”我大声说。

尊重差异

与人合作最重要的是，重视不同个体的不同心理、情绪与智能，以及个人眼中所见到的不同世界。

自以为是的人总以为自己最客观，别人都有所偏颇，其实这才是画地为牢。反之，虚怀若谷的人承认自己有不足之处，而乐于在与人交往之中汲取丰富的知识见解，重视不同的意见，因而增广见闻。此所谓“三人行，必有我师焉”。

至于完全矛盾的两种意见同时成立，是否合乎逻辑？问题不在于逻辑，而是心理使然。有些矛盾的确可以并存，前面所提到有关妇女画像的测验已充分证明，同一景象会引起互相矛盾的诠释，

而且都言之成理。

假如两人意见相同，其中一人必属多余。与所见略同的人沟通，毫无益处，要有分歧才有收获。

个别差异的重要性从教育家里维斯(R.H.Reeves)的著名寓言《动物学校》中可见一斑：

有一天，动物们决定设立学校，教育下一代应付未来的挑战。校方订定的课程包括飞行、跑步、游泳及爬树等本领，为方便管理，所有动物一律要修全部课程。

鸭子游泳技术一流，飞行课的成绩也不错，可是跑步就无技可施。为了补救，只好课余加强练习，甚至放弃游泳课来练跑。到最后磨坏了脚掌，游泳成绩也变得平庸。校方可以接受平庸的成绩，只有鸭子自己深感不值。

兔子在跑步课上名列前茅，可是对游泳一筹莫展，甚至精神崩溃。

松鼠爬树最拿手，可是飞行课的老师一定要他自地面起飞，不准从树顶下降，弄得他神经紧张，肌肉抽搐。最后爬树得丙，跑步更只有丁等。

老鹰是个问题儿童，必须严加管教。在爬树课上，他第一个到达树顶，可是坚持用最拿手的方式，不理会老师的要求。

到学期结束时，一条怪异的鳗鱼以高超的泳技，加上能飞能跑能爬的成绩，反而获得平均最高分，还代表毕业班致词。

另一方面，地鼠为抗议学校未把掘土打洞列为必修课，而集体抵制。他们先把子女交给做学徒，然后与土拨鼠合作另设学校。

化阻力为动力

在互赖关系中，统合综效是对付阻挠成长与改变的最有力途

径。社会学家特·莱文(Kurt Lewin)曾以“力场分析”的模型，来描述鼓励向上的动力与阻挠上进的阻力，如何呈互动或平衡的状态。

动力通常是积极、合理、自觉、符合经济效益的力量；相反地，阻力多半消极、负面、不合逻辑、情绪化、不自觉，具社会性与心理性因素。这两组作用力都是真实存在的，在应变时都要考虑周全。(图 9-2)

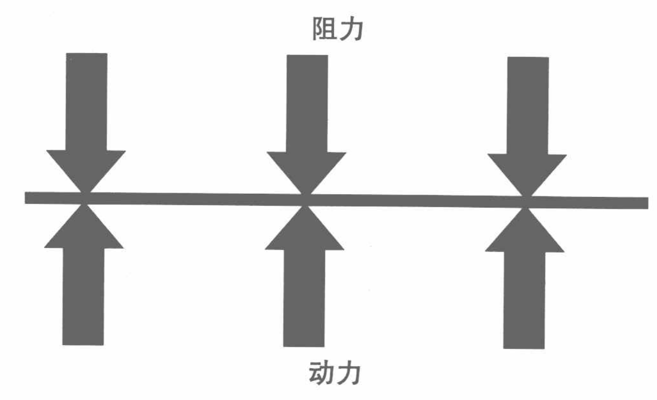


图 9-2 “力场分析”模型

举例来说，一个家庭会有一种氛围，通过这种氛围，我们可以看到家庭成员交往的积极或者消极程度；知道他们是否能够放心大胆地表达情感或者顾虑；了解他们在互相交流的时候能否彼此尊重。

也许你很希望能够在这种氛围中加入更多的积极因素，让家庭成员们更加尊重和信任彼此，更加坦诚，这种想法本身就是有助于改善家庭氛围的动力。

不设法削减阻力，只一味增加推力，就仿佛施力于弹簧上，终有一天引起反弹。几经努力失败后，就会引起改进不易的感叹。

但是如果你引进了统合综效这个概念，以习惯四为目标，以习惯五为技巧，以习惯六为交往方式来应对阻力，你就能够营造出

一个让所有家人都畅所欲言的环境，他们在得到自由的同时也吸收了新的思想，这些都会促成阻力向动力的转化。把你的问题告诉家人知道，让他们也置身其中，他们就会把它当作自己的问题来认真对待，并为寻找解决途径而付出努力。

全新的、共同的目标由此产生，计划得以顺利进行，而结果往往超出所有人的想象。这一进程中蕴含的兴奋心情将营造出一种全新的文化氛围，每个人都能在其中感受到他人的谦恭，并在新的创造性事物和机遇中获得新思想。

我经历过几次这样的谈判：谈判双方剑拔弩张，纷纷聘请律师为自己辩护。大家明知道法律程序的介入会让人际关系日益恶化，让问题变得更加复杂，但是超低的信任度让双方都觉得已经别无选择。

"您想不想找到一种双赢的解决方案来让双方都好过一些？"我这样问。

对方通常都会给予肯定的答复，但是大部分人又同时怀疑这种结果的可能性。

"如果对方也同意的话，你愿意和他们来一次真正的交流吗？"

他们对这个问题的回答通常也都是肯定的。

于是，几乎每一个这种案子的结局都让人瞠目结舌——在法庭上和心理上纠缠了几个月的问题只用了几个小时或者几天的时间就解决了。这种统合综效的结果不同于通过法律途径实现的和解方案，它好过任何一方最初的提议。而且，不论双方原来的关系有多么恶劣，彼此的信任有多么稀薄，通常都能在问题解决之后继续友好交往。

有一天清早，我接到一位土地开发公司负责人的求救电话。由于他未按时缴交贷款，银行打算没收抵押的土地；为了保护产权，

他又反控银行。问题在于：这位负责人需要更多资金完成土地开发，以便出售求现，再偿还贷款。但在他付清积欠款项前，银行拒绝再提供贷款。这是个鸡生蛋，还是蛋生鸡的问题。

另外，由于开发进度落后，附近居民纷纷抗议，市政府也备感尴尬。此时银行与开发业者均已投下成千上万的诉讼费，但距开庭还有好几个月。

经过电话中一番劝说，他勉强同意尝试第四、五、六个习惯，安排与银行方面谈判。

早上8点在银行会议室展开的会议，一开始就剑拔弩张。对方的律师关照谈判人员不可说话，由他一人发言，以免影响将来打官司的立场。

前一个半小时，由我讲述双赢思维、知彼解己与统合综效等观念。然后根据初步了解，把银行方面的顾虑写在黑板上。起先对方没有什么反应，逐渐地，他们开始加以澄清，双方终于可以沟通了。对于此事可能和解，彼此都感到十分兴奋。银行谈判人员不顾律师反对，畅所欲言。

到后来虽然双方立场不变，但不再急于为自己辩护，也愿听听对方的说法，于是我又把土地开发业者的意见写上黑板。

彼此逐渐发现过去由于沟通不良，引起极大的误会。现在心结既已打开，和解指日可待。

正午时分——原定结束会议的时间，会场上讨论气氛却异常热烈，开发业者所提的建议正获得热烈回应。经过一番增删，到了12点45分，双方完成初步协议。这项谈判后来虽然又持续了一段时间，但官司已经撤回，那片土地上总算盖起了一栋栋的新房。

我并不是说大家不应该采取法律手段，有些时候法律手段是绝对必要的，但是我认为它只应该在最后关头发挥作用，而不是

问题刚一出现的时候，过早使用只会让恐惧心理和法律模式制约了统合综效的可能性。

自然界是统合综效的最佳典范

生态学很好地解释了自然界的统合综效现象:世间万物都是密切相关的,这些关系可以将创造力最大化。本书所讲的七个习惯的真正力量也是存在于它们的相互关系中,而不是单个的习惯中。

部分之间的关系也是在家庭或公司里创造统合综效文化的力量。参与的程度越深,人们对分析和解决问题的投入就越多,释放出来的创造力就越大，越需要对最后的结果负责任。我坚信这就是日本人商业成功的秘密所在,他们就是这样改变了全球市场。

统合综效是有效而正确的原则,其成效超出此前的所有习惯,代表了相互依赖环境中的高效能，代表了团队协作和团队建设精神,能让团队成员通过合作实现创造。

虽然你无法在相互依赖的交往中和统合综效的过程中控制他人的行为模式,但还是有很多事情都在你的影响圈范围内。你自身的统合综效就完全处于你的影响圈内。你应该尊重自己善于分析的一面和富有创造力的一面，尊重它们的差异会催生你的创造力。

即使处于不利境地,也不应该放弃追求统合综效。不要在意别人的无礼行径,避开那些消极力量,发现并利用别人的优势,提高自己的认识，扩展自己的视野。你应该在相互依赖的环境中勇敢而坦率地表达自己的观点、情感和经历，借此鼓励他人同样地坦诚相待。

尊重人与人之间的差异,当有人不同意你的观点的时候,你应该说:“你跟我有不一样的看法,这很好。”你不一定要对他们表示

赞同，但是可以表示肯定，并尽量给予理解。如果你只能看到两种解决问题的途径或道路——“你”的和“错误”的，那么你可以试着寻找统合综效的第三条道路，一般情况下它总是存在的。如果你坚持双赢模式，确实愿意努力理解对方，你就能找到一种让每一个人都受益更多的解决方案。

付诸行动

1. 想一想谁总是跟你的看法不一样，用什么方法可以把这些差异变成通往第三条道路的阶梯。可以就当前的某个项目或者某个问题请教这个人的意见，珍惜这些不同的见解。

2. 列一张名单，写上让你觉得不快的人的名字。如果你内心有更充足的安全感，能够做到尊重差异，你是否会觉得这些人代表了不同意见，而你可以借此实现与他们的统合综效？

3. 想一想在什么情况下你更需要统合综效？统合综效需要哪些条件来支持？怎样才能创造出这些条件？

4. 下一次当你同某人意见相左或者发生冲突的时候，尽量理解他的立场和顾虑，以创造性的、互惠互利的方式应对问题。

PART FOUR | RENEWAL



第四部分 自我提升和完善



第十章

HABIT 7
Sharpen the Saw

习惯七　不断更新

——平衡的自我更新的原则

人生最值得的投资就是磨炼自己，因为生活与服务人群都得靠自己，这是最珍贵的工具。

工作本身并不能带来经济上的安全感，具备良好的思考、学习、创造与适应能力，才能立于不败之地。拥有财富，并不代表经济独立，拥有创造财富的能力才真正可靠。

互赖期

知彼解己 5

公众领域的成功

6 统合综效

双赢思维 4

独立期

3 要事第一

个人领域的成功

1 积极主动

2 以终为始

依赖期

7 不断更新

微不足道的小事也会引发惊人的结果，每念及此，我就认为世上无小事。

——布鲁斯·巴登(Bruce Barton)

前美国众议员及广告业者

假使你在森林中看到一名伐木工人，为了砍一棵树已辛苦工作了5个小时，筋疲力竭却进展有限，你当然会建议他：

“为什么不暂停几分钟，把锯子磨得更锋利？”

对方却回答：“我没空，锯树都来不及，哪有时间磨锯子？”

自我提升和完善的四个层面

习惯七就是个人产能。它保护并优化你所拥有的最重要的资

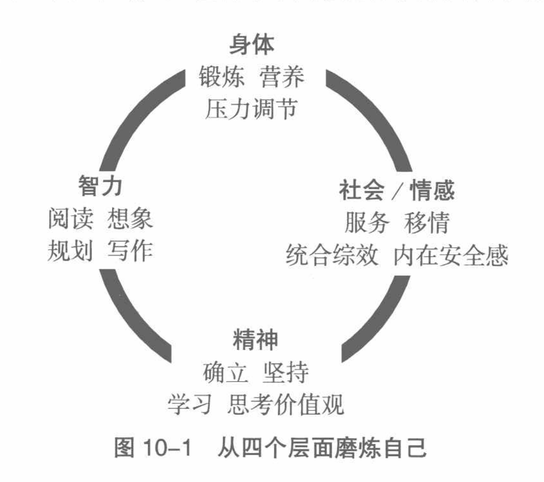


图 10-1 从四个层面磨炼自己

产——你自己。它从四个层面更新你的天性,那就是:身体、精神、智力、社会/情感。(见图 10-1)

从根本上讲,“不断更新”意味着要兼顾这四种要素,要以睿智而均衡的方式,经常并持续运用我们天性中的这四个层面。

对自己投资,对我们用来处世和做贡献的唯一工具进行投资是我们在一生中做出的最有效的投资。我们取得成绩的工具就是我们自己。为了提高效能,我们必须认识到定期从四个层面“磨刀”的重要性。

身体层面

身体层面指有效呵护我们的身体——健康饮食,充足休息以及定期锻炼。

锻炼属于第二类事务,但是由于不具紧迫性,所以很少人能坚持不懈,结果终有一天我们会发现自己陷入了第一类事务,不得不面对健康问题和危机,而原因正是之前对锻炼的忽视。

很多人觉得自己没有时间锻炼身体,这种想法真是大错特错!我们是没有时间不锻炼身体,我是说每周只需要用 3~6 个小时,或每天至少 30 分钟锻炼。考虑到这种做法对一周当中余下 162~165 个小时的巨大益处,这点时间真的算不上什么。

锻炼身体不一定要有专门的器材,当然,如果你想到健身房或者温泉浴场使用专门器材锻炼,或者喜欢网球、墙球之类的技巧性运动,那又另当别论。但这并不是“磨刀”的必要条件。好的锻炼项目可以在自己家里进行,可以提升你的耐力、韧性和力量。

耐力 源于有氧运动,靠的是心血管功能——即心脏向全身供血的能力。

心脏是肌肉，但无法直接得到锻炼，只能通过运动大型肌肉组织（尤其是腿部肌肉）得到锻炼，因此，快走、跑步、骑车、游泳、越野、滑雪和慢跑对身体大有益处。

如果你能将至少每分钟100下的心率维持30分钟，就算是基本健康。

最理想的是尝试将心率至少提高到最高脉搏率的60%。最高脉搏率是全身供血时心跳的最高速度，通常等于220减去你的年龄。因此，如果你是40岁，那么就应该争取使锻炼时的心率达到108（220−40=180；180×0.6=108）以下。通常说来，“训练效应（Training Effect）”是最高心率的72~87%。

韧性　源于伸展运动。很多专家建议在有氧运动前后要分别注意“预热”和“慢停（伸展）”。预先热身有助于放松肌肉并提高肌肉温度，为强度较大的锻炼做好准备；慢慢停止运动有助于分解乳酸，缓解肌肉的酸痛和僵硬感。

力量　源于持久的肌肉运动——比如简单的柔软体操、俯卧撑、引体向上、仰卧起坐和举重。力量训练的强度因人而异：如果你从事体力劳动或体育活动，增强力量有助于提高技能；如果你主要从事脑力劳动，长期保持坐姿，体力消耗有限，那么除了有氧运动和伸展训练之外，再辅以柔软体操可能就足够了。

我曾和一位运动生理学博士同去健身房，他的主要目的是增强力量。他告诉我，他会在特定的时候要我接过杠铃。

于是，我在一边看着，等着，杠铃被放下举起，举起放下，我看得出他已经感到吃力了，但是还在坚持。

我看到他的面部肌肉由于用力而绷紧，血管凸起。也许我应该把杠铃接过来，也许他会失去控制，甚至不知道自己在做什么。但是，他安全地放下了杠铃，又再次举起，我简直不敢相信。

最后他终于要我接过了杠铃，我说："你为什么要等这么久？"

他答道："史蒂芬，锻炼的所有好处几乎都产生于最后阶段。我想增强力量，就必须等到肌肉纤维断裂，神经纤维感到疼痛才行，因为这时候自然机制才会予以过度补偿，纤维在48小时后会变得更加坚韧。"

我明白他的意思。情感"肌肉"（比如耐心）也是一样。当对耐心的磨练超越过去的记录时，情感纤维就会断裂，自然机制就会予以过度补偿，下一次纤维就会更加坚韧。

我的朋友希望增强肌肉力量，并深谙其道。但并非所有人都要靠那样的力量提高效能。

我们必须理智地制定锻炼计划，但在现实中却往往操之过急，特别是在长期不锻炼的情况下。这样可能会造成不必要的疼痛、伤害甚至永久性损伤，循序渐进是最好的。所有锻炼计划都应该与最新研究成果、医生的建议和自己的意愿相一致。

你刚开始时也许并不喜欢锻炼，甚至还很厌恶，但是一定要积极一点，坚持下去。在你执行慢跑计划期间，即使清晨有雨，也不能放弃。而是要想太好了！下雨了！我可以在锻炼身体的同时磨练意志！

随着心脏和呼吸系统效能的提高，你的静止脉搏率会一点点下降。身体越来越能够适应高强度活动，正常活动就会显得轻松许多。即使在下午，你也会精力充沛，拒绝锻炼的疲劳感不复存在，取而代之的是让你迅速投入任何工作的饱满精神。

也许锻炼的最大好处是养成了习惯一"积极主动"的肌肉。如果你坚持以身体健康原则为行动指南，而不是对妨碍锻炼的所有因素消极反应，那么你的自我评价、自尊、自信和诚信也会受到深刻影响。

精神层面

精神层面的更新为你指引人生方向，与习惯二密切相关。

精神层面是人的本质、核心和对价值体系的坚持，是生活中非常私人而又至关重要的领域。它能够调动人体内具有激励和鼓舞作用的资源，把你同所有人类的永恒真理紧紧联系在一起。在这一点上人们的做法迥异。

有些人是通过欣赏优秀的文学或音乐作品来实现精神层面的更新，还有些人是通过与自然交流来达到同样目的。我的做法是每天认真阅读和思考《圣经》，因为它体现了我的价值体系，每及此时，我都会感觉脱胎换骨，精神抖擞，信心百倍，并重获为他人服务的决心。大自然会赐福给那些沉浸在自然中的人。当你远离城市的喧嚣与混乱，尽情享受过大自然的和谐与韵律，再回到城市时会感到耳目一新，在一段时间内，没有什么能够干扰你或让你惊慌失措，直到外界的喧嚣混乱再次侵蚀到你内心的静谧和安详。

作家阿瑟·戈登（Arther Gordon）曾描述他个人精神重建的亲身经历。

有一段时间他感觉人生乏味，意志消沉，灵感枯竭。这种情况愈演愈烈，不得不求教于医生。经检查身体，一切正常，医生便建议他做一次精神之旅——到幼年时最喜爱的地点度一天假。可以进食，但禁止说话、阅读、写作或听收音机。然后医生开了四张处方，嘱咐他分别在9点、12点、下午3点及6点拆开。

第二天，戈登如约来到最心爱的海滩，打开第一张处方，上面写着“仔细聆听”。他的第一个反应是，难道医生疯了不成？我岂能连续呆坐3小时？但戈登仍遵医嘱，耐心地四下倾听。他听到海浪

声、鸟声，不久又发现起初未注意的许多声音。一边聆听，一边想起小时候大海教给他的耐心、尊重及万物息息相关等观念。他逐渐听到往日熟悉的声音，也听出沉寂，心中逐渐平静下来。

中午，他打开第二张处方："设法回头。""回头什么呢？"也许是童年，也许是往日美好的时光。于是他开始从记忆中挖掘点点滴滴的乐事，设法回忆每个细节，心中渐渐升起一股温暖的感觉。

下午3点钟，戈登打开第三张处方，前两张并不难办到，这一张"检讨动机"却不容易。起初他为自己的行为辩护，在追求成功、受人肯定与安全感的驱使下，他不得不采取某些举动。可是再一细想，这些动机并不怎么正当，或许这正是他陷入低潮的原因。回顾过去愉快满足的生活，他终于找到了答案。他写道：

我突然领悟到，动机不正，诸事便不顺。不论邮差、美发师、保险推销员或家庭主妇，只要自认是为人服务，都能把工作做好。若是为私利，就不能如此成功。这是不易的真理。

到了下午6点，第四张处方很简单："把忧愁埋进沙子里。"他跪在沙滩上，用贝壳碎片写了几个字，然后转身离去，头也不回。因为他知道，潮水会涌上来。

精神层面的更新需要时间，但这是第二类事务，我们没有时间去忽视它。

伟大的改革家马丁·路德（Martin Luther）有一句名言："我今天要做的事情太多了，所以我要多花一个小时祷告。"对他来说，祷告并不是例行公事，而是解放和增加活力的源泉。

有一位远东的禅师在任何压力之下都能处变不惊。有人问他："您是怎样保持这种平静安详的？"他答道："因为我从未离开过我坐禅的地方。"他早起坐禅，在一天的其余时间里，内心深处始终保持着坐禅时的那种安详心境。

这也就是说，如果我们能够用心把握生活的方向和生命的真谛，就如同得到了一把可以聚拢一切的大伞，源源不断地赐予我们新的力量，如果能够持之以恒，效果会更加明显。

正因为如此，我才坚信个人的使命宣言至关重要。一旦深刻理解了生活的中心和目标，我们就可以不断反思，持之以恒，在更新精神层面的过程中，就可以抱着坚定的信念，构想并实践每一天的活动。

宗教领袖戴维·麦凯(David O.Mckay)说："每天人生最重大的战争都在灵魂深处的密室中进行。"如果你能够在这些战争中获胜，将内心的矛盾和冲突平息下来，就会感到一片祥和，并领悟到生命的真谛。自然而然地，你会取得公众领域的成功，即秉持着合作精神，为他人造福，由衷地为他们的成功感到快乐。

智力层面

我们大多数人的智力发育和学习习惯都源自正规教育。但是，一旦脱离了学校的训导，许多人的头脑就会退化：不再认真读书，不再探索身外的新世界，不再用心思考，也不再写作，至少是不再重视写作，不再把它当作考验我们准确、扼要表达自己的能力的方式。相反，我们把时间花在了看电视上。

长期研究表明，大多数人家的电视机每周要开约35~45个小时，等同于很多人的工作时数，多于大多数人的上学时数。这是电视对社会生活最强烈的影响，而且，电视里所宣扬的价值观可能会在不知不觉中潜移默化我们的思想。

我们在家庭会议上讨论并了解电视给家庭带来的好处和问题，结果发现，如果大家放下防御和竞争心态，就会一致承认沉溺于肥皂剧或某个特定节目是一种病态的依赖行为。电视的确让生

活变得丰富多彩，但是，还有很多电视节目完全是在浪费我们的时间和头脑，如果听之任之，就会带来消极影响。

如果想对电视节目做出明智选择，就要借助习惯三。它使我们能够辨别并挑选最适合我们的目标和价值观，而且信息丰富，发人深省和引人入胜的节目。

智力层面的更新主要靠教育，借此不断学习知识，磨砺心智，开阔视野。有时需要借助课堂教学或系统的学习计划。但在更多的情况下并非如此，积极处世的人有能力摸索出无数种自我教育的方法。

养成定期阅读优秀文学作品的习惯是拓展思维的最佳方式，这是第二类事务，人们可以借此接触到当前或历史上最伟大的思想。我极力推荐大家从每个月读一本书开始，然后每两周读一本书，接着是每周读一本书。“不读书的人跟文盲没什么两样。”

文学巨著、哈佛经典、名人自传、《国家地理》等出版物都是非常优秀的文学作品，可以丰富我们的文化知识，不同领域的当代文学可以帮助我们拓展思维和提高智力。如果我们能够在阅读的时候实践习惯五，则会事半功倍；否则，如果尚未真正理解作者的初衷，就根据自身经历过早地做出判断，就会事倍功半。

磨砺心智的另一种有效方式是写作。通过不断记录自己的想法、经历、深刻见解和学习心得，我们的思路就会更加明晰、准确和连贯。如果能够在写信的时候与他人深入交流思想、感受和理念，而不是肤浅地停留在事物表面，也有助于我们提高思考、推理和获取他人理解的能力。

组织和规划是另外两种与习惯二和习惯三相关的磨砺心智的方式，也就是以终为始，为实现磨砺心智这一目标而运筹帷幄，运用大脑的想象力和逻辑力，事先预见到结果和过程，即便无法预见到具体步骤，至少也能预见到主要途径。

有人说，战争的胜利取决于将军的运筹帷幄。前面说到的身体、精神和智力这三个层面的“磨刀”过程就是我所谓的“每日个人领域的成功”的实践过程。我的建议是每天“磨刀”一小时，身体力行，坚持不懈。

社会/情感层面

身体、精神和智力层面与习惯一、二、三密切相关，围绕着个人愿景、自我领导和自我管理的原则。而社会/情感层面的重点则是习惯四、五、六，围绕着人际领导、移情交流和创造性合作的原则。

生活中社会层面和情感层面之所以紧密相连，是因为我们的情感生活首先源自并体现于与他人的关系，但并不限于此。

社会/情感层面的更新并不像其他层面的更新那样需要花费大量时间，我们可以在与他人的日常交往中完成这项工作，但练习还是必要的。由于我们中的许多人尚未取得个人领域的成功，不具备任何交往中都必不可少的习惯四、五、六（公众领域的成功）的技巧，所以可能时刻需要自我激励和鞭策。

假设你是我生活中必不可少的人，我们需要交流、共事、完成一项任务或解决一个问题，但却存在意见分歧和不同视角，比如你看到的是年轻女子，我看到的却是老妇人。

这时候我就要实践习惯四。我对你说：“我知道，咱们对这个问题的看法不同，不如先交流一下意见，直至找到大家都满意的解决方法。你觉得如何？”多数人都会点头同意。

然后，我开始实践习惯五——先理解别人，我要做到移情聆听，目的不是做出回答，而是深入、全面地了解你的想法。当我能够像你一样解释你的观点之后，就集中精力阐明我自己的观点，让你也能够理解我的观点。

既然我们都致力于寻找双方满意的解决方案并能够深入理解彼此的观点,就可以转向习惯六。我们共同努力,拟定消除分歧的第三种解决方案,该方案需要被双方认可为优于你我最初提交的方案。

习惯四、五、六的成功关键不是智力问题,而是情感问题,与我们个人的安全感密切相关。

至于增进内在安全感的方式,包括:坚守原则,肯定自我;与人为善,相信人生不止输赢两种抉择,还有双方都是赢家的第三种可能性;乐于奉献,服务人群;燃烧自己,照亮别人。如果把工作当作一种奉献,再平凡的职业也会显得不同凡响。

英国文学家萧伯纳(George Bernard Shaw)说:

> 这便是真正的快乐,即被用于一个你自认为是有力的目标。也就是说,要成为一种自然的力量,而不是一个狂热的、自私的、精神不正常和牢骚满腹的傻瓜,抱怨世界不让你幸福。我的看法是:我的生命属于整个社会,只要我活着,我就要为它奉献我所能做的一切,这是我的荣幸。希望在我去世时,我能为社会耗尽自己的一切,因为我越努力工作,就会活得越久,我为生活本身而越感到快乐。在我看来,生活并不是短暂的烛光。它是一支辉煌的火炬,我不仅现在举着它,而且要在传给后人之前,让它尽可能燃烧得更明亮些。

N·埃尔登·坦纳(N. Eldon Tanner)曾经说过:"服务是我们向允许我们生活在地球上的特权交纳的租金。"服务的途径有多种。不论是属于教会还是服务组织,每度过一天,我们都应以无条件的爱,至少为另一个人服务。

改变他人

在音乐剧《梦幻骑士》的故事里，一位中世纪骑士遇到了一个妓女，她接触的所有人都认定她已无可救药。

但是，这位诗人般的骑士在她身上看到了美好和可爱的东西。他看到了她的美德，并且一次次予以肯定。他还给她取了个新名字——杜尔西内亚，新名字象征着新面貌。

起初，她执意抗拒，昔日的经历已在她身上刻下难以磨灭的痕迹，她认为他是个愚蠢透顶的妄想狂。但是，他始终坚持，不断给予着无条件的爱。这种爱逐渐穿透了她的外壳，探触到了她真正的天性和潜能。她开始做出回应，逐渐改变自己的生活方式。她相信并开始遵循新的行为模式，所有人都为这一变化感到惊讶。

后来，当她又要恢复到旧有的行为模式时，生命垂危的骑士把她叫到病床前，唱起了那曲动人的《无法实现的梦》(*The Impossible Dream*)。他凝视她的双眼，轻声说："永远不要忘记，你是杜尔西内亚。"

每个人都是社会的一面小镜子，反映出身边人的想法、判断和模式，每个人都从镜中获知自己在周围人眼中的形象，而社会之镜是由周围人的舆论、认知和思维决定的。作为相互依赖关系的一分子，我们都有这样一种潜意识，即自己是社会的大镜子的一部分。

我们可以选择清晰而真实地反映出他人的形象，肯定他们的积极性和责任心，帮助他们改变行为模式，成为讲原则，懂判断，独立自主，有价值的个体。知足心态让我们意识到，反映他人的正面形象并不会贬低我们自己，而会使我们更强大，因为它增加了我们与其他积极主动者有效交往的机会。

有时候，连你自己都不相信自己了，却有另一个人相信你，他会改变你，这不是人生的重大转变吗？

反过来，你不是也可以反映并肯定别人的正面形象吗？设想有人正在社会的镜子的引导下日益颓废和消沉，这时候你表现出了对他们的信任，移情聆听他们的谈话，处处为他们着想，不去解除他们身上的责任，而是鼓励他们积极处世，这样一来，他们就会在你的帮助下振作起来。就自我实现的预言而言，最经典的一个故事是：

在英国的一所学校里，有一台电脑意外地出现了程序错误，结果在登记学习成绩时，把一个“优等生”班记录成了“差生”班，把一个“差生”班记录成了“优等生”班。这份报告是每年开学时决定教师对学生看法的首要参考。

当校方终于在五个半月之后发现这一错误时，决定不向任何人透露情况，并再次对这些孩子进行了测试。结果令人瞠目结舌：“优等生”的智商测试成绩出现了明显下降，因为别人都把他们当作头脑愚笨、不合作、难以管教的学生——教师的想法变成了自我实现的预言。

不过，所谓的“差生”的成绩却有所提高，因为他们被当作聪明的学生对待，教师的热情、希望、乐观态度和兴奋心情都反映出对这些学生的极高的期望和评价。

校方问这些教师，开学初的几个星期情况如何，他们答道：“不知怎么回事，我们的方法不奏效，所以只好改变。”既然电脑信息显示这些孩子是聪明的，那么如果进展不顺，就一定是教学方法出了问题，所以这些教师才会积极主动地改进方法，在自己的影响圈内做出努力。事实证明，表面上的学习障碍其实是教师的死板僵化造成的。

我们如何反映他人的形象？这种反映又会对他们的生活产生多少影响呢？我们有足够的“财富”对别人做感情投资。我们越擅长发掘别人的潜力，就越能在配偶、子女、同事或雇员身上发挥自己的想象力，而不是记忆力。我们不应该给他们“贴标签”，与他们共处时要从全新的角度“打量”他们，帮助他们独立和实现自我，并建立起美满、丰富和卓有成效的人际关系。

歌德（Goethe）说：“以一个人的现有表现期许之，他不会有所长进。以他的潜能和应有成就期许之，他定能不负所望。”

平衡更新

自我提升和完善的过程必须包括天性中的所有四个层面：身体、精神、智力、社会/情感。

每个层面的更新都很重要，因此只有平衡好四个层面的更新进度，才能取得最理想的效果，忽视任何一个层面都会对其他层面产生消极影响。

企业力争上游的道理也是这样。企业的体质就是财务状况；心智涉及人力资源的开发、培养与运用；社会情感指公关与员工待遇；精神则反映出目标宗旨与原则。企业健全与否系于这四方面的平衡发展，原本有益的助力也有可能成为阻力。

比方有许多唯利是图的企业，表面上高唱崇高的理想，骨子里却一心一意只想赚钱。这种企业内部都有严重不和的现象：不同部门各自为政、勾心斗角、明争暗斗。谋利固然是企业经营的基本目的，但并非企业存在的唯一目的。犹如生命少不了食物，但人绝非为吃而活。

有些组织则走向另一个极端，几乎是只关注社会/情感层面。从某种意义上讲，它们是社会的实验品，它们放弃了为自己的价

值体系确立经济标准，缺乏衡量效率高低的标准或尺度，因此毫无效率可言，并最终将丧失在市场上生存的能力。

还有许多组织发展了三个层面，它们也许确立了恰当的服务标准、经济标准和人际关系标准，但却忽视了发掘、培养、利用和赏识员工的才能，这种缺憾会让其领导方式变成善意的独裁，由此形成的企业文化就会表现为各种形式的共同抵触，互相敌对，人员过度流动等深远而长期存在的问题。

如果要达到高效能，无论组织还是个人都需要平衡发展并更新所有层面，任何层面遭到忽视都会产生消极力量，对效能和成长产生阻碍。如果组织和个人在使命宣言中确认了这四个层面的内容，就能为平衡更新提供稳固的框架。

这个不断改善的过程也是“全面质量管理运动”的特色，是日本经济腾飞的关键。

更新中的统合综效

人生的四个层面休戚相关：身体健全有助于心智发展，精神提升有益于人际关系的圆满。因此，平衡才能产生最佳的整体效果。

本书的七个习惯也唯有在身心平衡的状态下效果最佳，因为每个习惯之间，都存在着密不可分的关系。

越是积极主动（习惯一），就越能在生活中有效地实施自我领导（习惯二）和管理（习惯三）；越是有效管理自己的生活（习惯三），就能从事越多的第二类事务的更新活动（习惯七）；越能先理解别人（习惯五），就越能找到统合综效的双赢解决方案（习惯四和习惯六）；越是改善培养独立性的习惯（习惯一、二、三），就越能在相互依赖的环境下提高效能（习惯四、五、六）；而自我更新则是强化所有这些习惯的过程（习惯七）。

身体层面的自我更新等同于强化个人愿景(习惯一)。它帮助我们增强积极性、自我意识和独立意志，让我们知道自己是自由的,不需要被动地承受他人的行为后果,这也许是锻炼身体的最大好处。

精神层面的更新等同于强化自我领导(习惯二)。它帮助我们更好地按照想象和良知(而不只是回忆)行事,深入理解个人思维和价值观,确定核心的正确原则,明确自己在生活中的独特使命,改变思维和行为模式,以及坚持正确原则并利用个人的资源优势。精神层面的更新让个人生活变得更加丰富。

智力层面的更新等同于强化自我管理(习惯三)。它帮助你在做计划的时候确定第二类事务的重要活动，优先能够有效利用时间和精力的目标与活动，然后围绕这些组织并开展活动。不断接受教育帮助你巩固知识基础，增加选择范围。稳定的经济基础并非来自工作,而是来自个人的产能(思考、学习、创造、调整)。真正的经济独立指的不是家财万贯,而是拥有创造财富的能力,这是内在的。

"每天的个人领域的成功"(每天至少用一个小时实现身体、精神和智力层面的更新)是培养七个习惯的关键,完全在个人的影响圈范围内。第二类事务会集中必要精力将所有习惯整合到生活中,让你以原则作为生活的中心。

这也是"每天的公众领域的成功"的基础,是你更新社会/情感层面所需要的内在安全感的来源。它赐予你力量，让你能够在相互依赖的环境中专注于自己的影响圈,即以知足的心态对待他人,真诚尊重彼此的差异，为他们的成功而感到高兴。它是实现真正的理解和统合综效的双赢解决方案，并在相互依赖的环境中实践习惯四、五、六的基础。

螺旋式上升

自我提升和完善是一种原则，也是一个过程，一个在成长和转变之间螺旋式上升的过程，一个不断完善自我的过程。

要想在这个过程中实现稳定而卓越的进步，还必须考虑到人类的独特天赋——良知，它指引着这个螺旋式上升的过程。用斯塔尔夫人（Madame de Staël）话说：“良知的声音如此微弱，可以被轻而易举地淹没；但又如此清晰，不可能被错误地解释。”

良知是一种天赋，帮助我们判断自己是否背离了正确的原则，然后引导我们向这些原则靠拢。

锻炼神经和肌肉对优秀运动员来说至关重要，而训练头脑对学者来说至关重要，同理，培养良知对积极处世的高效能人士来说也至关重要。培养良知需要更专注的精神和更全面的训练，以及贯彻始终的诚信人生，对励志文学作品的定期阅读和高尚的情操，而最重要的是要在我们的良知还未成熟的时候就遵循它。

垃圾食品和缺乏锻炼会毁掉运动员的健康。同样，淫秽、粗俗或色情的东西会使我们的灵魂陷入黑暗之中，削弱我们的判断能力，不再关心是非对错（自然而神圣的良知），只在乎自己是否会被揭发“社会良知”。

哈马舍尔德（Dag Hammarskjold）说过：

> 把玩内心兽性的人，早晚会变成真正的野兽；整天弄虚作假的人，终将失去获得真理的权利；暴虐成性的人，头脑的判断力会日益减退。如果真的要保持花园整洁，就不能让杂草有立足之地。

一旦具备了自我意识，我们就必须选择自己需要遵循的目标与

原则,否则就如真空被慢慢填满一样,自我意识存在的空间会越来越小,并最终消失,而我们就会变成只为生存和繁衍而活着的行尸走肉。这个层次上的人只是在"生存",而不是"生活",这种被动消极的状态会让人们意识不到内心深藏和有待开发的独特潜质。

修身励志没有捷径。收获法则始终发挥着支配作用——种瓜得瓜,种豆得豆,不多也不少。公正的法则也不可动摇,我们越是靠近正确的原则,就越能对事情做出明智的判断,我们的思路也就越清晰明确。

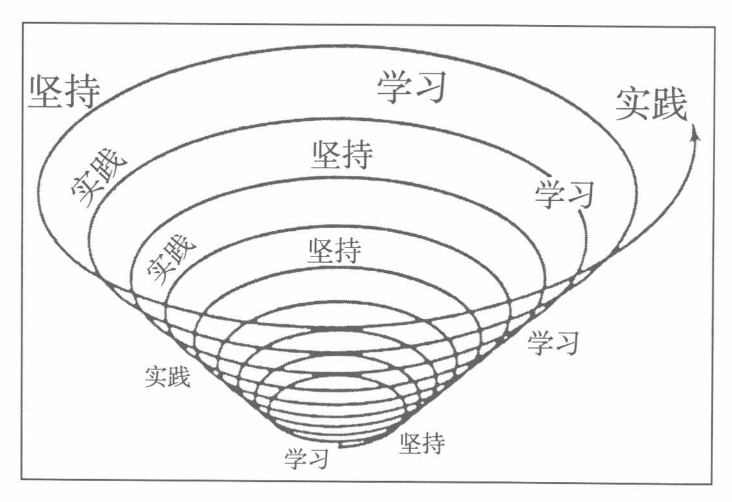


图 10-2　螺旋式上升

当我们依照螺旋式上升的路线成长时，一定要在自我提升和完善的过程中勤勤恳恳,培养并遵从自己的良知,它会鞭策和指引我们沿着自由、安全、智慧和力量的道路前行。

要实现这个良性循环,就必须学习、坚持、实践,并沿着螺旋式上升的路线不断提高实践的层次。如果以为做到一项就已足够,完全是在自欺欺人。为了不断进步，我们必须学习、坚持、实践——再学习、再坚持、再实践……

付诸行动

1. 列出有助于保持良好身体状态，符合你的生活方式，能让你从中得到乐趣的活动清单。

2. 挑选其中一项活动，把它列为你下周的个人活动的目标。到一周结束时，评估自己的表现，如果没有实现目标，就思考一下原因，是因为你更看重一种更高尚的价值观，还是因为你未能遵循自己的价值观行事。

3. 列出在精神和智力层面自我提升和完善的活动清单，在社会/情感层面希望改善的人际关系以及能依靠公众成功来提高效能的具体领域。在每个层面中挑选一项活动，列为本周目标。付诸实施并加以评估。

4. 坚持每周写下所有四个层面的具体“磨刀”行动，付诸实施并评估自己的表现和效果。

第十一章

Inside-Out Again

再论由内而外造就自己

七个习惯浇灌出来的最高级、最美好和最甘甜的果实就是齐心协力，就是把自己、爱人、朋友和同事合而为一。

上帝行事由内而外，尘世行事由外而内；尘世让世人摆脱贫穷，耶稣则先让世人摆脱内心的贫穷，然后由他们自己摆脱贫穷；尘世通过改变环境来造就人，耶稣则通过改变人来造就环境；尘世塑造人的行为，而耶稣改变人的本质。

——埃兹拉·塔夫脱·本森（Ezra Taft Benson）
美国前农业部部长

我想讲述我的一段亲身经历，因为其中体现了本书的精髓，而且希望大家借此体会其中蕴含的基本原则。

若干年前，为了安心写作，我带着全家离开自己从教的大学，去夏威夷休假，在瓦胡岛北岸的拉耶住了整整一年。

每天在海滩上晨跑后，我们就把两个还光着脚，穿着短裤的孩子送到学校，而我则到甘蔗地旁边一所僻静的房子里写作，那是我的办公室，美丽而且静谧——没有电话，不用开会。

这间办公室在一所学院旁。一天，我在学院图书馆的书架间漫步，一本特别的书引起了我的兴趣，其中一段文字让我彻底改变了余生。

我反复玩味这段文字，它主要阐释了这样一个简单的理念：刺激与回应之间存在一段距离，成长和幸福的关键就在于我们如何利用这段距离。

这个理念在我头脑中产生的影响是难以言喻的。虽然一直接受着自我决定论的教育，这句话——“刺激与回应之间存在一段距离”——仍让我感到一股全新的、令人难以置信的力量，我觉得它像是一个素未谋面的新事物，引发了我内心的革命，而且恰逢其时。

在反思中，这句话开始对我的生活模式产生了影响。我仿佛跳

出了自己的角色，成了一个旁观者，身处那段距离中来观察源自外界的刺激。我可以选择甚至改变回应的方式，还可以选择成为或者至少影响这种刺激。这种内在的自由感令我狂喜。

此后不久，在一定程度上是由于这种“革命性”理念的作用，我和桑德拉开始进行深入交流。快到中午的时候，我就骑着摩托车去接她，带上两个学龄前的孩子——一个坐在我们之间，另一个坐在我的左腿上，穿过我办公室旁边的甘蔗地。我们就这样慢慢骑着，除了谈话什么都不做。

路上车很少，而且摩托车声音很小，我们都能清楚地听到彼此说话。最后我们总会来到一片人迹罕至的海滩，停下车，找一个僻静的地方野餐。

沙滩和岛上的小河彻底吸引了孩子们的注意力，所以，我和桑德拉可以不受干扰地继续交谈。我们每天至少花两个小时深入交流，这样坚持了一年后，我们之间形成了相当程度的理解和信任。

最开始的时候，我们讨论各种有趣的话题——人、理念、事件、子女、我的写作、我们的家人、未来的计划等等。但是，随着交流的逐步深入，我们开始越来越多地讨论内心世界的问题——我们的成长经历、行为模式、感受和自我怀疑。在全心交流的同时，我们还会审视交流的情况以及各自的表现。我们用新颖而有趣的方式利用刺激与回应之间的那段距离，思考自己如何变成了今天的自己以及这些过程如何决定了我们的世界观。

我们在自己的内心世界里探险，发现其刺激程度远远超过了外部世界的任何探险，而且更精彩，更有趣，更引人入胜，更加充满发现和感悟。

这个过程并非总是甜蜜而轻松，我们偶尔会触及一些敏感的神经，也有过一些痛苦的经历、尴尬的往事和自我解剖，让我们在敞开心扉的同时，也更容易受伤。然而，我们发现，其实多年来两

个人都一直盼望着能就这些事情好好聊聊，至于那些敏感问题，在经过双方的深入探讨和解决后，我们都能感到伤口渐渐愈合。

从一开始，我们就极力互相支持、鼓励和体谅，这让我们能够更进一步地探索彼此的内心世界，而我们之间的关系也得到滋养。

我们逐渐有了两项心照不宣的基本规则。一是“不要刨根问底”：无论哪个人露出了内心最脆弱的一面，另一人都不得追根究底，而是要尽力体谅对方，否则就显得太过咄咄逼人、霸道和刻板。因此尽管我们心里很渴望尽可能多地了解，还是渐渐认识到必须选择适当的时机来让双方倾吐心事。

二是在话题过于尖锐或痛苦的时候，我们就要及时打住，晚些时候或者等到第二天再说，直到当事人愿意再次开口。

这种交流最艰难也最有成效的时刻，就是在两个人的脆弱相互触碰之时。由于主观情绪作怪，我们可能会发现刺激与回应之间的距离已不复存在，不祥的感觉开始露头，好在我们之间存在着默契和共同的愿望：时刻准备在曾经中断的地方重新开始，重新面对这些问题，直至解开彼此的心结。

这些困境的出现与我的性格倾向有关。我父亲是个非常孤僻的人，他内向而谨慎。而我母亲则一直很外向、坦诚和率真。我发现自己同时具有这两种倾向：当缺乏安全感时，我往往就会变得像父亲那样孤僻，小心地观望着外面的世界。

桑德拉更像我母亲，她擅长交际，真诚而率真。这么多年来，我常常觉得她的坦诚有欠体统，她则觉得我的拘谨无论对个人还是对社交来说都是一种“机能障碍”，譬如，我对他人的感受经常无动于衷。在深入交流中，我们谈到了这些和其他许多问题。我开始欣赏并珍惜桑德拉的智慧和洞察力，她让我变得更加坦诚和敏锐，更具奉献精神和交际能力。

还有一个问题已经困扰我多年，那就是桑德拉固执的偏好。她

似乎对某品牌电器有一种我绝对无法理解的痴迷，她从来不考虑购买其他牌子的电器。即使在我们经济尚很拮据的时候，她还是坚持要驱车 50 英里到“大城市”去购买该品牌的电器。

这让我心里很不舒服，所幸只有购买家电时才会出现这种局面，但是每次出现都是一种“刺激”，会引发激烈的“回应”。就像一个导火索，能让我联想起各种烦心事，引发一系列不愉快的感受。

我通常会逃避，再次表现出“机能障碍”般的孤僻行为。我认为处理这个问题的唯一办法就是搁置它，否则我一定会失控，口不择言，而每次出言不逊后，我都要再回去道歉。

她对这个品牌的痴迷还并不是困扰我的最大问题，她为这个品牌辩护的那些莫名其妙的理由才真的让我难以接受。如果她干脆承认自己的做法缺乏理性，完全是感情用事，我大概还能容忍，但是她却一再辩解，实在让我烦心。

早春的一天，我们谈到了这个话题。此前的所有交流已经为这次谈话奠定了基础，基本规则也已经确立：一是不要刨根问底，二是如果一方或双方感到痛苦就搁置话题。

我永远都不会忘记那一天。我们没有去海滩，而是一直在甘蔗地里兜风，大概是因为我们不想彼此对视吧，毕竟这个问题牵扯到太多心理矛盾和不愉快的感受。尽管这个问题已经潜藏了许久，但还没有严重到导致关系破裂的程度，但当我们试图营造一种美好而和睦的关系时，任何导致分裂的问题都不容忽视。

这次沟通的效果是惊人的，这是真正的统合综效。桑德拉好像是第一次思索自己痴迷于这个品牌的原因，她谈到了自己的父亲，说他曾经在中学担任了多年的历史教师，后来为了糊口，进入了家电行业。经济衰退使他陷入了严重的经济困境，而没有濒临破产的唯一原因就是那个品牌的公司允许他赊账进货。

桑德拉和父亲的感情无比深厚，劳累一天的父亲一回到家里，

就会躺在沙发上，而桑德拉则为他按摩双脚，给他唱歌，两个人每天都沉醉于这样的美好时光，持续多年。每当这时候，父亲就会对桑德拉坦言他在生意上的烦恼，并告诉她幸亏那家公司允许他赊账进货，他才得以渡过难关，为此他对这家公司十分感激。

父女之间的这种交流自然而率直，所产生的影响力也是难以想象的。在那样一个轻松的环境下，任何心里戒备都不会存在，因此父亲的话在桑德拉的潜意识里印上了深深的烙印。她原本或许已经忘记了这一切，直到我们能够无拘无束地进行沟通的那一刻，往事就自然而然地重现。

我逐渐意识到，桑德拉所谈论的不是电器，而是自己的父亲，她在谈论一种忠诚——对于父亲的愿望的忠诚。

那次谈话让我们热泪盈眶，不只是因为这些新发现，还因为我们更加尊重彼此了。我们发现，看似琐碎的小事，往往也源自刻骨铭心的情感经历，如果只看表面，而没有挖掘深层的敏感问题，无异于在践踏对方心中的圣土。

在夏威夷的那段日子让我们收获颇丰，交流变得卓有成效，我们几乎能够瞬间理解彼此的想法。离开那里时，我们决心将这种实践进行到底。在那之后的许多年里，我们仍然定期骑着本田车出行，如果天气不好就开车，目的就是交谈。我们认为爱情保鲜的秘诀就是交谈，特别是讨论彼此的感受。我们尝试每天都交流数次，即使当我奔波在外时也不例外，那让我感到快乐、安全和珍惜，就像是回到了家里。

代际传承

我和桑德拉在那幸福的一年里发现，如果能明智地利用刺激与回应之间的距离和人类的四种独特天赋，我们就能获得由内而

外的力量。

我们尝试过自外而内的手段。我们彼此相爱，于是想通过控制自己的态度和行为，靠有效的人际沟通技巧来消除分歧，但这只是权宜之计，作用有限。只有从最基本的思维和行为模式下手，才能根除长期的潜在问题。

由内而外的努力让我们能够建立充满信任和坦诚的关系，以深入持久的手段消除有关“机能障碍”的分歧，这是由外而内的努力所不能做到的。如果我们能够为了抽时间从事第二类事务（即彼此深入交流）而重新审视自己的计划，改变行为模式和调整生活，就会收获宝贵的双赢关系，彼此的深入理解和精彩的统合综效。这就好像种下一棵小树后，收获了甜美的果实一样。

成果不仅如此，我们还更加深刻地意识到，我们的行为模式会对子女的生活产生难以置信的影响，就好像我们的父母影响了我们一样。理解了这一点后，我们强烈地感到自己必须精心制订规则并以身作则，把基于正确原则的精神遗产传给后世子孙。

我在本书中特别强调的是，有些不良的行为模式是上一代遗传下来的，但我们可以努力改变。另一方面，很多人仔细审视自己的行为模式时，可能会发现它们很不错，但那是祖辈遗传的，却被我们盲目地视为理所当然。真正的自我意识有助于识别这些行为模式，并对那些在以原则为基础的生活中培养了前人心存感激。他们不仅让我们了解了自己现在是什么样的人，而且让我们知道自己通过努力可以成为什么样的人。

几代同堂的和睦家庭里存在一种超自然的力量。亲属之间组成的有效相互依赖的家庭会产生一种强大力量，帮助人们了解自己，了解家世渊源和固有原则。

子女很容易对“同族人”产生认同感，尽管他们散居在全国各地，但能感觉到许多人认识并关怀他们，这是一件大好事，需要你

精心完善自己的家庭。

一个关系紧密、几代同堂的大家庭往往有一种超常的力量，能帮人们确认自我。让孩子们在这样的“部落”中找到自己的位置，时时感到被关怀。如果你的孩子遇到困难，但在人生中的某个特定阶段又不愿对你和盘托出，也许他可以向你的兄弟或姐妹倾诉，后者可能会在一定时期内替代父亲、母亲、导师或榜样的角色。

祖父母对孙辈的热心关怀是这个世界上最可宝贵的东西，是最棒的社会之镜！我母亲就是这样，尽管她已是耄耋之年，但仍然关心着所有儿孙。有一回，我在飞机上读母亲的一封来信，不由得泪如泉涌。每每给她去电话，她一定会说：“儿子，我希望你知道，我是多么爱你，我觉得你是多么好。”她总是不断重复这段话。

几代同堂的和睦家庭可能蕴含着最富有成效，回报最高，最令人满意的相互依赖关系，许多人都能感觉到这种关系的重要性。想想我们在多年前对电视系列片《根》是多么着迷，事实上我们所有人都有自己的根，也有溯根和认祖归宗的本能。

这样做的最大动力和最有力的动机不光是为了我们自己，也是为了我们的后世子孙，为了全人类的后世子孙。正如有人曾经说过的那样：“我们能赠予子孙的永存遗产只有两种——根和翅膀。”

成为转型者

我认为向子女和他人赠予“翅膀”意味着赠予他们自由，让他们摆脱上一代传承下来的消极的行为模式，意味着让他们成为我的朋友兼同事特里·沃纳博士（Dr.Terry Warner）所谓的“转型者”。我们应该对这种行为模式加以改进，而不是直接传给下一代，而改进的方式一定要是有利于建立人际关系的。

童年遭受过父母虐待的孩子，长大后不一定要虐待自己的孩

子。尽管很多证据表明，人们倾向于遵循上一代传承下来的行为模式，但是只要你能够积极处事，就可以改变这种行为模式，你可以选择善待子女、肯定子女，用积极的方式教育他们。

这些你都可以写在个人使命宣言里，想着在“每天的个人领域的成功”中将它付诸实施，慢慢地学着爱和原谅父母，如果他们还健在，就要争取通过理解来与他们建立积极的关系。

在你的家族中已经延续数代的趋势可以在你这里画一个句号。你是一个转型者，连接着过去和未来，你自身的变化可以影响到后世的许多人。

萨达特（Anwar Sadat）是20世纪的一位强大的转型者，他留下的遗产之一就是让我们对变革有了深刻的理解。对萨达特来说，“过去”是阿拉伯人和以色列人之间那道“猜忌、畏惧、仇恨和误解的高墙”，而“未来”就是看起来不可避免的冲突和分裂。谈判处处碰壁，就连形式和程序方面也无法达成共识，双方甚至会为协议草案中一个无关紧要的逗号或句号而争执不下。

当其他人试图用一些表面功夫来缓和僵局的时候，萨达特却总结了早年牢狱生活的经验，开始从问题的根源下手，从此改变了数百万人的历程。

他在自传中写道：

> 当时，我几乎是下意识地运用了在开罗中央监狱54号牢房里积蓄起来的变革力量，也可以称之为才能或能力。我发现自己面对的是一种极其错综复杂的局势，除非具备必要的心理素质和智慧，否则别指望改变它。在隔离间里，我沉迷于对人生和人类天性的思索，最后得出结论，如果一个人无法改变自己的思想构造，就永远无法改变现实，也永远不可能取得进步。

正如艾米尔(Amiel)所说:真正的变革是由内向外实现的,只是利用性格魅力的技巧,在态度和行为方面做些表面功夫根本不行,一定要从根本上改变那些决定了我们的人格和世界观的思想构造和行为模式才行。

七个习惯浇灌出来的最高级、最美好和最甘甜的果实就是齐心协力,就是把自己、爱人、朋友和同事合而为一。正因为多数人都曾品尝过齐心协力的甜美,也忍受过勾心斗角的苦涩,所以才知道前者是多么宝贵而脆弱。

塑造绝对诚信的品德以及把爱和服务作为生活内容的确有助于实现上述的齐心协力,但是显然无法一蹴而就,投机取巧。不过并非没有实现的可能,前提是我们要以正确的原则为生活中心,摆脱以其他因素为生活中心的行为模式,并跳出不良习惯的"温床"。

我们有时也会犯错,并因此感到尴尬。但是,只要我们从"每天的个人领域的成功"做起,由内而外地努力,总会取得成果。而且播种、除草、培植的过程本身就能够让我们感受到成长的喜悦,直到品尝到美满生活的甜美果实。

再次引用爱默生(Emerson)的名言:"在我们的不懈努力下,事情变得可以迎刃而解,这并不是因为任务的性质发生了变化,而是因为我们的能力增强了。"

只要我们在生活中坚持正确的原则,在实践和增强实践能力中找到平衡点,就能够创造有效能,有意义而且充满祥和的人生……为自己,也为后世子孙。

附录一

你是哪种类型的人
——生活中心面面观

你的生活中心	你对生活中的其他领域的看法				
	配偶	家庭	金钱	工作	财富
配偶	• 满足需求的主要来源	• 维持现状 • 不太重要 • 由夫妻共同维护	• 让配偶衣食无忧所必需的	• 挣钱养活配偶所必需的	• 关爱、打动或支配配偶的手段
家庭	• 家庭的一部分	• 重中之重	• 家庭经济的支柱	• 达到某个目的的手段	• 带给家庭安逸和机遇
金钱	• 赚钱的资本或负担	• 经济负担	• 安全感和满足感的来源	• 赚钱所必需的	• 经济成功的证据
工作	• 工作的助力或阻力	• 帮助或干扰工作 • 培养家人的敬业精神	• 次要 • 辛勤工作的证据	• 满足感和成就感的主要来源 • 重中之重	• 提高工作效率的手段 • 工作的成果和证明
财富	• 主要财富 • 获取财富的帮手	• 可供使用、利用、支配、压制和控制的财富 • 炫耀	• 增加财富的关键 • 可供炫耀的财富	• 获取地位、权势和承认的机会	• 地位的标志
享乐	• 享受乐趣的同伴或阻碍	• 载体或干扰	• 增加享乐机会的手段	• 达到目的的手段 • 愿意从事有趣的工作	• 乐趣的客体 • 获取更多乐趣的手段
朋友	• 可能是朋友,可能是对手 • 社会地位的象征	• 朋友或建立友谊的障碍 • 社会地位的象征	• 良好经济和社会状况的根源	• 社会机遇	• 收买友谊的手段 • 消遣或提供社交娱乐的手段
敌人	• 同情者或替罪羊	• 避难所(情感支持)或替罪羊	• 对抗或证明高人一等的手段	• 逃避方式或者发泄情绪的机会	• 斗争工具 • 争取盟友的手段 • 逃避，寻找避难所

你的生活中心	你对生活中的其他领域的看法				
	配偶	家庭	金钱	工作	财富
宗教	• 为教堂服务的同伴或帮手 • 信仰的考验	• 贯彻宗教教义的榜样 • 信仰的考验	• 支持教会和家庭的手段 • 如果比为教会或教义服务更重要,则是罪恶	• 维持世俗生活所必需的	• 世俗财富毫不重要 • 名誉和形象极其可贵
自我	• 财富 • 令自己满足和快乐	• 财富 • 满足需求	• 满足需求的来源	• “自行其是”的机会	• 自我界定、保护和提高的来源
原则	• 在互利互赖的关系中的平等伙伴	• 朋友 • 服务、贡献和成就的机会 • 改写几代人的行为模式和变革的机会	• 完成要务和重要目标的资源	• 以富有成效的方式运用才华和能力的机会 • 获取经济资源的手段 • 与其他时间投入相均衡的时间投入,与生活中的要务和价值观相一致	• 可供利用的资源 • 得到适当照顾的责任 • 与人相比是次要的

你的生活中心	你对生活中的其他领域的看法					
	享乐	朋友	敌人	宗教	自我	原则
配偶	• 一起活动或无足轻重	• 配偶是最好或唯一的朋友 • 只有“我们的”朋友才是朋友	• 配偶捍卫我的利益,或者共同的敌人令我们的婚姻稳固	• 共同享受乐趣的活动 • 仅次于婚姻关系	• 由配偶决定自我价值 • 极易受到配偶态度和行为的影响	• 与配偶建立并维持关系的理念
家庭	• 家庭活动或相对次要	• 家庭的朋友，否则会引起争斗 • 稳固家庭生活的威胁	• 由家庭决定 • 家庭团结稳固的根源 • 可能对家庭团结构成威胁	• 求助的对象	• 家庭的重要部分，但地位次于家庭	• 保持家庭团结稳固的规则 • 次于家庭
金钱	• 经济负担，或者经济压力的标志	• 由于经济地位或影响力而结交	• 经济上的竞争者 • 经济稳定的威胁	• 税金减免 • 花钱的地方	• 自我价值由净资产决定	• 赚取和管理钱财的有效方法
工作	• 浪费时间 • 干扰工作	• 由于工作环境或志趣相投而结交 • 基本不必要	• 工作效率的障碍	• 对企业形象至关重要 • 占用时间 • 建立职业关系网的机会	• 由工作中发挥的作用决定	• 让你在工作中获得成功的理念 • 适应工作环境所必需的
财富	• 逛街,购物、加入俱乐部	• 个人所有 • 可供利用	• 掠夺者,强盗 • 拥有更多财富或更高声望的人	• “我的”教堂,地位的象征 • 不公正批评和生活中美好事物的根源	• 由我拥有的财产决定 • 由社会地位和声望决定	• 让你获取和增加财富的观念
享乐	• 生活中至高无上的目标 • 满足感的主要来源	• 共享乐趣的伙伴	• 过于认真地看待生活 • 带来罪恶感的人,破坏者	• 麻烦，娱乐的障碍 • 带来罪恶感	• 享乐的工具	• 必须得到满足的固有冲动和本能

你的生活中心	你对生活中的其他领域的看法					
	享乐	朋友	敌人	宗教	自身	原则
朋友	• 与朋友一起总是很快乐 • 以社交活动为主	• 对个人的快乐至关重要 • 归属感、得到接纳和受欢迎至关重要	• 社交圈以外 • 共同的敌人会巩固或缔结友谊	• 社交聚会的场所	• 由社会决定 • 害怕尴尬或遭到排斥	• 让你与别人和睦相处的基本法则
敌人	• 下一次战斗前的休息放松时间	• 情感上的支持者和同情者 • 可能由于共同的敌人而结下友谊	• 仇恨的对象 • 个人烦恼的根源 • 自我保护和自我辩白的原因	• 自我辩护的根源	• 受害 • 受制于敌人	• 指责敌人的理由 • 敌人错误的根源
宗教	• “无害”的乐趣,是与其他教友聚会的机会 • 其他娱乐是有害的,是浪费时间,应该禁止	• 其他教友	• 无信仰的人;不赞同宗教教义的人,或者生活方式完全违背教义的人	• 生活方向的最重要指引	• 自我价值由宗教活动、对教会的贡献或按教义行事的表现决定	• 宗教信条 • 比宗教次要
自我	• 应得的感官享受 • “我的权力” • “我的需求”	• “我”的支持者和供应者	• 自我界定、自我辩白的根源	• 服务私利的手段	• 比别人优秀、聪明、正确 • 集中一切资源满足个人需求	• 辩白的根源 • 最能为我的利益服务的理念；可以根据需求不同做出调整
原则	• 目标明确的生活中，几乎所有活动产生的乐趣 • 真正的娱乐是平衡而全面的生活方式的重要组成部分	• 相互依赖生活中的同伴 • 知心人——能倾吐心声，能提供服务和支持	• 没有真正意义上的“敌人”；只是思维定式和考虑事项不同，应该予以理解和关心	• 真正原则的载体 • 服务和贡献的机会	• 是诸多独特、有才华、富有创造力的个体当中的一个。这些个体独立和互赖地工作，能完成伟业	• 永恒的自然法则，一旦违反,必受惩罚 • 得到遵守时，则能维护尊严，从而实现真正的成长和幸福

附录二

第四代的时间管理

——高效能人士的一天

以下的练习和分析旨在帮助你了解第二类事务为中心的思维模式在企业环境中具有哪些实际作用。

假设你是一家大型制药企业的市场营销主管，即将在办公室里开始平凡的一天。当你查看这一天的活动安排时，估计出了每项活动所花费的时间。

这个没有排定优先顺序的列表包括以下内容：

1. 你想与总经理共进午餐(1~1.5 小时)。
2. 你在前一天接到指示，要编列明年媒体广告的预算(2~3 小时)。
3. 处理“待处理”文件，其数量远远超过“已处理”的文件(1~1.5 小时)。
4. 你要和销售经理谈谈上个月的销售情况；他的办公室在走廊的另一头(4 小时)。
5. 你要处理一些信件，秘书说这些都是急件(1 小时)。
6. 你想翻阅办公桌上堆着的医学杂志(0.5 小时)。
7. 你要为下个月召开的销售会议准备发言稿(2 小时)。
8. 有传言说，上一批 X 产品没有通过质量检查。
9. 食品及药物管理局的人希望你回个电话，讨论关于 X 产品的问题(0.5 小时)。
10. 下午两点要召开主管会议，但议程不明(1 小时)。

现在，花几分钟时间，运用你从习惯一、二、三中学到的可能对你有所帮助的内容，有效地安排这一天的活动。

我只要你确定一天的计划，因此自动忽略了就第四代时间管理而言至关重要的一周的复杂背景。但是，即使在 9 小时的框架下，你也能体会到以原则为基础的第二类事务为中心思维的巨大作用。

很显然，列表中的大多数活动都是第一类事务的活动。除了第六项(翻阅医学杂志)之外，其他所有内容似乎都是重要而紧迫的。

如果你是第三代时间管理者，你就会根据首要价值观和目标来安排活动的先

后顺序，也许会给每项活动标上字母A、B、C，然后又在每个A、B、C下面标出1、2、3。你也许会考虑形势，比如其中涉及的人是否有空，以及吃午餐所需要的合理时间。最后，你会基于上述所有因素做出一天的日程安排。

许多第三代时间管理者就是采取了这种方法。他们会列出日程表，安排何时做何事，基于哪种明确的假设。他们会在这一天完成，至少启动其中大部分工作，把剩余内容顺延到第二天或其他时间。

例如，大多数人表示，他们会利用上午8～9点的时间查明主管会议的具体议程，以便为会议做好准备；确定与总经理共进午餐的时间；给食品及药物管理局的人回电话。他们通常打算利用接下来的一两个小时与销售经理谈话；处理最重要和最紧迫的信件；弄清关于上一批X产品没有通过质量检查的传言。上午的剩余时间用于准备与总经理在午餐桌上的谈话内容和（或）两点的主管会议，或者处理围绕X产品或上个月的销售情况出现的任何问题。

下午的时间通常用于料理上述工作的未完成部分，和（或）尽量处理其他最重要和最紧迫的信件，处理一部分"待处理"文件，以及其他可能会在这一天出现的既紧迫又重要的事务。

大多数人认为，编列明年媒体广告预算和准备下月销售会议发言稿的工作可以放一放，等到第一类事务不太多时再说。这两项工作显然属于第二类事务的范畴，涉及长远思维和规划。翻阅医学杂志的事情仍然放在一边，因为它显然属于第二类事务，也许还不如刚才提到的两项活动来得重要。

这就是第三代时间管理者通常具有的思维，尽管他们的具体日程安排也许会各有不同。

你在规划这些活动的时候会采取哪种手法？是否与第三代时间管理者的手法相似？你是否会采取第二类事务为中心、第四代的手法？（参阅第128页的"时间管理矩阵"）

要事第一，事半功倍

下面我们以第二类事务为中心的方法分析上述内容。这只是可能的方案之一，我们还可以拟定其他符合第二类事务为中心的思维的方案，不过，这一个真的很能体现第二类事务为中心的思维模式。

作为第二类事务的管理者，你要明白，大多数“产出”活动属于第一类事务的范畴，大多数“产能”活动属于第二类事务的范畴。管理好第一类事务的唯一途径就是重视第二类事务，而最重要的就是未雨绸缪和抓住机遇，同时要有勇气对第三和第四类事务的活动说“不”。

下午两点的主管会议 假设下午两点的主管会议没有预定的议程，或者，你抵达会场之后才能知道议程。这种情况司空见惯，无怪乎人们往往毫无准备，“信口开河”。此类会议通常很混乱，只关注第一类事务（既重要又紧迫的），而大家又对此一无所知。这些会议通常是会而不议，议而不决，只有负责人的虚荣心得到了满足。

多数情况，第二类事务被列为“其他事务”。按照帕金森定律（Parkinson's Law）——“安排多少时间，就会有多少工作”，往往没有时间讨论这些内容。即使有时间，与会者也已精疲力竭，顾不上第二类事务了。

为了跨入第二类事务，你首先要挤进议程，然后才能就强化主管会议作用的问题发言。你不妨在上午花1～2小时准备这个发言。即使发言只有几分钟也没关系，你可以引起大家的兴趣，以便在下次会议上做更详细的阐述。发言的主题是：每次会议须制订明确的目标与完善的议程，让所有与会者有机会献言献策。最终议程应由主席确定，重点是具有开创性的第二类事务，而不是机械的第一类事务。此外，会后应尽快分发会议纪要，布置具体任务并确定完成的最后期限。把完成情况列入未来会议的议程以供检查，而且议程要提前宣布，以便与会者做好准备。

这就是根据第二类事务为中心的思维模式可能采取的措施。它要求我们高度积极主动，有勇气挑战惯例——你根本不需为这些活动做出日程安排。它还要求你深思熟虑，以免在主管会议上出现尴尬局面。

其他各项工作，多半可按这种第二类事务为中心的思维来处理，只有给食品及药物管理局回电话也许是个例外。

给食品及药物管理局的主管回电话 为了搞好关系，你应在上午回电话，这样如果发现问题也能及时处理。这也许很难授权别人，因为涉及的对方可能具有第一类事务的文化，找你的人可能想要你本人（而不是代办者）回电话。

作为主管，你可以尝试直接影响本组织的文化，但你的影响圈也许还没大到足以影响食品及药物管理局的文化，所以你只能满足他们的要求。如果你发现电

话中暴露的问题是由来已久或长期积累的，你也许应该借助第二类事务为中心的思维来应对，以免日后重蹈覆辙。不管是抓住机会改善与食品及药物管理局的关系，还是以未雨绸缪的方式解决问题，二者都要求你的积极主动。

与总经理共进午餐 你或许会发现，这是在轻松气氛中讨论第二类事务的难得机会。你可以在上午花半小时到一小时做适当的准备，也可以干脆把它当作一次社交活动，认真聆听就好，或者根本没有任何计划。无论是哪种情况，这都是你与总经理搞好关系的大好机会。

编列媒体广告预算 就第二项活动而言，你可以找来与此项业务直接相关的两三个部属，要他们提出“业务方案”（也就是大致上只需你签字同意即可的报告），或是提出两三种周密方案及其相应后果以供选择。这也许要占去整整一个小时：分析预期效果、方针、可用资源、责任归属和成果评估。不过，你只需投入一个小时，就能让持不同见解的员工发表精辟见解。如果你此前不曾采用过这种方法，起初也许要花较多的时间训练他们，比如“业务方案”的含义，如何围绕分歧统合综效，其他的可选方案及其后果等等。

“待处理”文件和信件 与其一味忙于处理“待处理”文件，不如花一点时间（也许是半小时到一小时）训练你的秘书，使他（她）逐渐具备处理“待处理”文件（和第五项中的信件）的能力。训练可能持续数周甚至数月，直到秘书或助手真正能把结果，而不是方法，作为思考重点为止。

秘书在接受训练后可以做到：浏览所有的信件和“待处理”文件，对它们加以分析，尽可能自行处理。如果无法自行处理，则细心整理，分出轻重缓急并附上建议或说明，由你做出决定。这样一来，过不了几个月，秘书或行政助手就能处理80%～90%的“待处理”文件和信件，往往比你自己处理得还要妥帖，因为你集中考虑的是第二类事务的机遇，而不是第一类事务的问题。

销售经理和上月的销售情况 可以这样来处理：你与销售经理一起全面分析各种关系和绩效协议，看看是否应用了第二类事务为中心的方法。本项练习不会明示你该与销售经理谈些什么，但假设发现了第一类事务的问题，你就可以采取第二类事务为中心的方法，致力于解决长期性的隐痛，同时用第一类事务的方法解决眼下的问题。

出于你的第二类事务为中心思维，你还可以训练秘书与销售部门联系，有要

事才向你报告。或许你有必要让销售经理及其主要下属明白，你的首要职责是领导而不是管理。他们慢慢会明白，与秘书打交道，其实能更妥善地解决问题。这样你就能解放出来，专注于第二类事务的领导工作。

翻阅医学杂志 阅读医学杂志是第二类事务，你也许想暂时搁置，但这正是你长期保持专业素质和信心的关键所在。因此，你可以在下次部门会议上提议，建立员工阅读医学杂志的系统化制度。员工可以分别研读不同的杂志，然后在部门会议上介绍其学习心得。他们还可以向他人提供确有必要阅读和理解的重要文章或节选。

为下月的销售会议做准备 第二类事务为中心做法是，召集一小批下属，要求他们对销售人员的需求展开全面分析，并在一星期或十天内向你递交一份"业务方案"，让你有时间修改并付诸实施。他们可以与每位销售人员面谈，了解其忧虑和真实需求，或者是抽样调查，以期销售会议的议程能切合实际，而且要提前宣布，让销售人员做好准备，以恰当的方式参与其中。

你不必亲自动手，可以把这项任务授权少数持不同观点，具不同经验的代表。让他们展开创造性交往，把最后的建议递交给你。如果他们不习惯于这样的任务，你可以用部分的会议时间进行培训，让他们了解这样做的用意以及对他们自己的好处。换句话说，你要训练他们学会高瞻远瞩，对交办的任务有责任感，彼此分工合作，在特定期限内高质量地完成任务。

X 产品和质量检查 让我们分析第八项，X 产品没有通过质量检查。第二类事务为中心的方法就是彻底调查，看这个问题是否由来已久或是长期积累的结果。如果是，你可以指派专人深入分析研究并提出解决方案，或干脆授权他们按此方案办理，最后向你通报结果。

运用第二类事务为中心的思维来安排日程，结果是你把大部分时间用于授权，训练，准备主管会议发言，打一通电话，吃一顿收效颇丰的午餐。只要采取重视"产能"的长效手段，再过数周或数月，你可能就不会再被急事缠身了。

阅读以上做法时，你也许认为过于理想化了。你也许纳闷，难道第二类事务为中心的经理完全不用应对紧急事件吗？

我承认确实有点理想化。但本书的主旨并非低效能人士的习惯，而是高效能人士的习惯。而高效能原本就是要努力争取，有待实现的理想。

当然，你必然会在第一类事务上花一些时间，即使最周密的第二类事务有时也无法完成。然而，第一类的事件可由此而大幅减少，变得比较易于处理。这样你就不会时时处于压力过大的危机氛围，也就不会对你的判断力和健康造成消极影响。

这无疑需要相当大的耐心和毅力，你眼下也许无法以第二类事务为中心的方法处理所有，甚至大部分活动。但如果你能在其中几项上取得突破，就会有助于第二类事务为中心的思维在他人和自己的头脑中扎根，那么随着时间的推移，相关业绩就会出现惊人的提高。

我承认，在家庭或小企业中，这种授权可能是行不通的。不过，这并不排斥第二类事务为中心的思维。这种思维仍然能在你的影响圈里独辟蹊径，帮助你想出其他的第二类事务为中心的办法来减少或减轻第一类事务的危机。

附录三

答读者问

说实话，这篇后记里的一些个人问题总让我感到尴尬，但是，鉴于经常有人饶有兴趣地向我提出这些问题，我还是把它们收录在这里。

◆《高效能人士的七个习惯》出版后，考虑到您在此期间的经历，您会修改、添加或删除哪些内容？

说实话，我不会修改任何内容。我可能会进一步深入阐述，广泛论证，但是我已经在其后出版的一些书里抓住机会完成了这项工作。

例如，对超过 25 万人的调查显示，"习惯三：要事第一"是最容易被忽视的习惯。因此，《要事第一》更加深入地探讨了习惯二和习惯三，但对其他几个习惯也添加了更多的内容和事例。

《幸福家庭的七个习惯》用七个习惯的思维模式构筑稳固、幸福、高效能的家庭。

在《杰出青少年的七个习惯》中，我的儿子肖恩也运用了这种思维模式，以一种极具观赏性、趣味性和启发性的方式，分析了青少年的特有需求、爱好和挑战。

不计其数的人告诉我们，在将七个习惯融会贯通后，他们就成了自己生活的创造性力量，这种变化产生了惊人的影响。有 76 个人在《实践七个习惯》中详述了自己在勇气和灵感方面的精彩故事，这些故事说明了无论生存环境、工作职位和个人经历如何，这些原则都会在形形色色的个人、家庭和组织中发挥转化作用。

◆ 该书出版以后，您又对七个习惯有了哪些领悟？

我又领悟了，或者说又验证了许多东西，下面将简要列举 10 项内容。

1.理解原则与价值观的区别非常重要。原则是外部的自然法则，最终会控制我们的行为后果。价值观是内在的、主观的，是指引我们行为的最强烈的感觉。希望我

们能重视原则，这样我们就能够在实现眼前目标的同时，为未来取得更了不起的成就打下基础，这就是我对“效能”的定义。每个人都有价值观，犯罪团伙也不例外。价值观支配人们的行为，而原则支配这些行为的后果。原则独立于我们之外，无论我们是否认识它、接纳它、喜欢它、相信它、遵从它，它都会发挥作用。我逐渐相信，谦恭是所有美德的根基，它让我们知道，我们无法掌控任何东西，而原则可以，因此，我们必须遵从原则。骄傲则告诉我们，我们能够掌控局面，既然我们的行为受价值观支配，那么我们完全可以随心所欲地生活。这样并非不可以，但是我们的行为后果取决于原则，而不是价值观，因此，我们必须重视原则。

2.从世界各地的读者的经历中，我看到了作为本书基础的原则的普遍性。事例和做法可能有所不同，具有文化上的差异，但原则都是一样的。我发现七个习惯蕴含的原则在世界最主要的六大宗教中都有体现，并在讲课时根据当地文化背景引经据典，在中东、印度、亚洲、澳大利亚和南太平洋、南美洲、欧洲、北美洲和非洲都屡试不爽，在美洲原住民和其他土著居民那里也不例外。所有人，无论男女，都面临着类似的问题，有类似的需求，内心深处都能与根本原则共鸣。我们的内心能感受到公正或双赢的原则，以及责任原则、目的原则、正直原则、尊重原则、合作原则、交流原则和自我更新原则。这些原则具有普遍性，但是做法各异，依环境而变化，因为每种文化都会以独特的方式解读这些原则。

3.我看到了七个习惯对于组织的意义，尽管从严格的技术意义上讲，组织并不具有任何习惯。组织文化具有准则、习惯或社会规范，这些相当于习惯，还有已经确立起来的体系、程序和步骤，也都相当于习惯。事实上，归根结底，所有组织行为都是个人行为，尽管它常常是集体行为的一部分，体现为管理层围绕组织结构和体系、程序和惯例所做出的决定。我们曾经与各个行业的数以千计的组织共事，发现七个习惯包含的基本原则适用于并能够阐释效能。

4.你可以把任何一个习惯作为讲授所有七个习惯的开端，也可以在讲授一个习惯的时候引出其他六个习惯。这就像是一张全息图(hologram)，整体包含在部分当中，部分也包含在整体当中。

5.尽管七个习惯是一种自内而外的手段，但是，只有先把外界挑战作为开端，然后再采取自内而外的方法，这种手段才最为奏效。换言之，如果你在人际关系方面遇到挑战，比如沟通困难和丧失信任，这就确定了你要采取的自内而外的手段应

该是首先实现个人领域的成功，然后再实现公众领域的成功。这就是我常常先讲习惯四、五、六，然后才讲习惯一、二、三的原因。

6.相互依赖比独立还要难上 10 倍。要在对方执意想损人利己（我赢你输）的时候坚持利人利己（双赢），在自己内心渴望得到理解的时候先尽力理解别人，在妥协很容易达成的时候寻求更好的第三种选择，就需要极强的精神和情感独立性。换言之，以创造性协作的方式与别人成功合作需要极强的独立性、内在安全感和自控能力。否则，我们所谓的相互依赖其实就是反依赖，借强调自己的独立性或共同依赖性来利用对方的弱点，满足自己的需求，或者为自己的弱点辩解。

7.前三个习惯完全可以用“做出承诺，信守诺言”这句话来概括，而接下来的三个习惯完全可以用“大家参与讨论，共同拟定解决方案”来概括。

8.七个习惯只有寥寥数字，但却是一种新的语言，这种新语言成为了一种密码，一种表述丰富内容的简洁方式。你可以这样对别人说：“这算存款还是提款？”“这是消极被动还是积极主动？”“这是统合综效还是折衷？”“这是利人利己（双赢）、损人利己（赢／输）还是舍己为人（输／赢）？”“这算要事第一还是琐务第一？”“这算以终为始还是以手段为始？”我曾亲眼目睹整个文化氛围由于广泛理解并遵守这些特殊密码所体现的原则和概念而发生转变。

9.正直是比忠诚更高层次的价值观。更明确地说，正直是忠诚的最高形式，正直意味着以原则（而不是人、组织甚至家庭）为中心。你会发现，人们有待处理的大多数问题的根源是“这样做只是得人心（可接受，明智）还是正确合理？”如果认为忠诚于某个人或者某个团体比正当合理的行为更重要，那我们就丧失了正直。我们也许会在短期内受到欢迎或赢得忠诚，但在一段时间之后，正直的缺失甚至会对这些关系造成破坏。这就像是在背后说别人的坏话，你通过诋毁别人而暂时团结到的人们知道，在不同的压力和处境之下，你也会说他们的坏话。从某种意义上讲，前三个习惯意味着正直，接下来的三个习惯意味着忠诚，但它们完全是相辅相成的。随着时间的推移，正直会造就忠诚。如果试图反其道而行之，想要先获得忠诚，你就会发现自己损害或放弃了正直。最好的办法是让别人信任你，而不是喜欢你。信任和尊重终将产生爱。

10.对所有人来说，实践七个习惯都是一场长期的斗争。每个人都会间或在每个习惯上出现失误，有时会同时在七个习惯上出现失误。其实七个习惯很好理解，

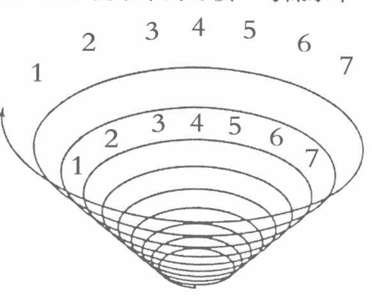
但难以持之以恒；它们都很合情合理，但合情合理的东西未必总是普遍做法。

◆ 您个人认为哪个习惯最难以付诸实践？

习惯五。当我筋疲力尽的时候，当我深信自己正确的时候，我真不想听别人说话，我甚至会假装聆听。从根本上说，我犯的就是我自己所说的那种错误——聆听的目的是做出回答，而不是去理解对方。事实上，从某种意义上讲，我几乎每天都要花费很大气力去实践所有七个习惯，我没有征服它们当中的任何一个，我认为它们是我们永远无法真正把握的人生原则，我们越是接近于把握它们，就越是意识到我们距离目标其实还相当遥远。你知道得越多，就会意识到自己不知道的更多——这是同样的道理。

正因为如此，我在大学里给学生打分时，有 50% 的分数是提问质量分，另外 50% 的分数是答案质量分。这样更能反映他们真实的知识水平。

同样，七个习惯体现了一个良性循环（见图Ⅲ-1）。高水平的习惯一与低水平的习惯一有着天壤之别。初始阶段的积极主动也许只意味着注意到刺激与回应之间的距离；在更高级的第二阶段，它会涉及到选择，比如不要力图报复或扯平；在更高级的第三阶段上，要做出回应；在第四阶段上，要请求原谅；在第五阶段上，要原谅对方；在第六阶段上，要原谅父母；在第七阶段上，要原谅已故的父母；在第八阶段上，根本就不要动气。



图Ⅲ-1 螺旋式上升

◆ 您是富兰克林柯维公司的副总裁，富兰克林柯维公司也遵循七个习惯吗？

我们不断努力实践我们讲授的内容——这是我们最基本的价值观之一。不过，我们做得不够完美。如同其他企业一样，我们面临着挑战：一方面要应对不断变化的市场现实，另一方面要融合前柯维领导中心和富兰克林—奎斯特公司的两种文化。公司的合并是 1997 年夏天完成的，运用这些原则需要时间、耐心和毅力。成功与否的真正考验是长期性的，只言片语无法描述准确的情况。

每一架飞机都常常会偏离航线，但又不断回到正确航线上来，并最终抵达目的地。我们所有个人、家庭或组织也是一样，关键是“以终为始”，共同致力于经常

性的反馈和线路调整。

◆ 为什么是七个习惯？为什么不是六个、八个、十个或十五个习惯？为什么“七”如此神圣？

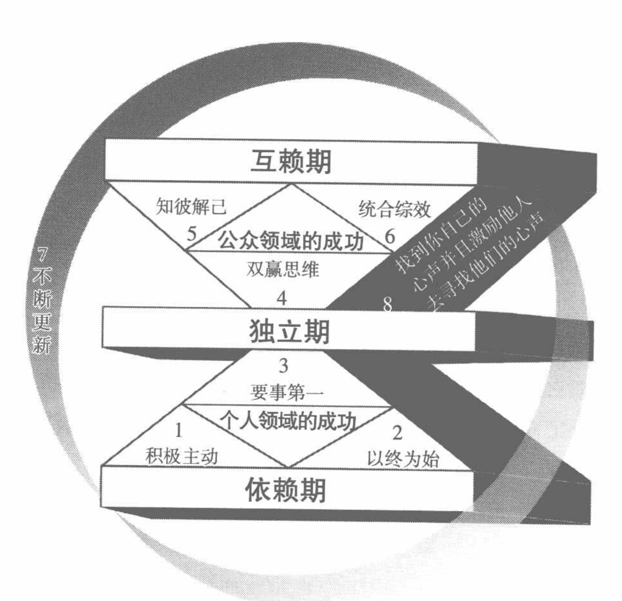
“七”并不神圣，只不过先有三个个人领域成功的习惯（选择的自由、选项的自由、行动的自由），然后是三个公众领域成功的习惯（尊重、理解、创造），接着是一个补充性的习惯，加起来就是七个。

当别人提出这个问题的时候，我总是说，如果想把别的什么可取之处归纳成习惯，那么只需把它放在习惯二的名下即可，作为你准备为之努力的价值观。举例来说，如果你想要把守时归纳成习惯，那就可以把它视作习惯二的价值观之一，以此类推，无论你想到哪些可取特性，都可以把它归为习惯二的内容。习惯一指的是你可以拥有和选择一个价值观体系；习惯二指的是价值观体系的备选项或具体内容；习惯三指的是遵循这些价值观。因此，它们是非常基本、普遍的和相互联系的。

在为新版《高效能人士的七个习惯》撰写这部分内容时，我刚刚完成了一本名为《高效能人士的第八个习惯：从效能迈向卓越》的新书。对有些人来说，称之为“第八个习惯”也许有悖于我的标准回答。可是，你要知道，正如“新版前言”中所说的那样，自从《高效能人士的七个习惯》出版以来，世界已经发生了深刻变化。在个人生活和关系领域，在我们的家庭、职业生涯和组织中，我们面临的挑战和复杂情况的重要性次序发生了变化。

在当今的世界里，成为高效能的个人和组织已经不再是一种选择，而是一种必要，这是进入赛场的代价。但是，如果要在新环境下生存、发展、革新、出众和超越他人，就需要提高效能。新时代的呼声和需求就是付诸实践，就是实现优化，追求重大成就和伟大事业。这些都属于不同的范畴，类别不同，就好像重要性和成功分属不同的类别（而不是程度）一样。想要迈入人类天赋与动机（我们可以称之为“愿望”）的更高层次，我们就需要形成新的思维模式、技巧模式和手段模式——新的习惯。

因此，第八个习惯并不是在习惯七的后面添加一个习惯——一个不知何故被遗忘了的习惯，而是了解并把握七个习惯的第三维的力量，这种力量能应对知识时代的新的核心挑战。（见图Ⅲ-2）



图Ⅲ–2　七个习惯的新实现——第八个习惯

◆ 声名远扬给您带来了怎样的影响?

它从不同角度影响着我。从自我的角度来说,它让我感到高兴;从教学的角度看,它让我变得谦恭。不过,我必须承认,所有这些原则都不是我发明的,所以我不该为此得到赞美。我之所以这样说,并不是为了显得谦虚和客气,而是因为我就是这样想的,这就是我本人的观点。我觉得自己与你们大多数人一样,是真理和理解的追求者。我不是大师,我讨厌别人叫我大师,我不想招收门徒,我只是在努力训练人们奉行已经存在于他们心中的原则——忠实于他们的良心的原则。

◆ 如果一切从头来过,作为商人,您希望自己在哪件事情上采取不同的做法?

我要以更具战略性,更积极主动的方式招聘并挑选员工。当我们有紧急事务应接不暇的时候,就很容易把看上去能够解决问题的人放在关键岗位上,不去深入了解他们的背景和办事风格,不付出"应有的努力",也不精心拟定担任特定职务或完成特定工作所需要符合的标准。我深信,如果能以战略眼光完成招聘和挑选工作,也就是说,有长远眼光和积极主动的态度,而不是迫于当下的压力,就会

享受到许多长远利益。有人曾经说过:“我们越是渴求,就越是轻信。”我们确实应该深入了解性格和能力,因为随着时间的推移,其中任何一个范畴的弱点最终都会在两个范畴中出现。我深信训练和培养是重要的,但招聘和挑选更加重要。

◆ 如果一切从头来过,作为家长,你希望自己在哪件事情上采取不同的做法?

作为家长,我希望自己能花更多的时间,在每个孩子的不同成长阶段小心地拟定温和而亲切的双赢契约。由于经商和出差的缘故,我经常纵容孩子,过多地选择了舍己为人(输 / 赢),没有在培养关系的过程中付出足够的努力,去真正形成比较一致的、全面而合理的双赢契约。

◆ 技术将如何改变未来的企业?

我赞同斯坦·戴维斯(Stan Davis)的说法:“当根基改变时,一切都会摇摇欲坠。”我认为,技术基础是一切的关键,它会推动所有的好趋势和坏趋势,正因如此,人的因素变得更为重要。低水准的高技术毫无用处,而且技术的影响力越强,控制这种技术的人的因素就越重要,尤其是要在运用技术的过程中营造一种对标准持之以恒的文化氛围。

◆《高效能人士的七个习惯》在全球(其他国家 / 文化 / 年龄 / 性别中)**大受欢迎,您是否感到吃惊?**

既吃惊也不吃惊。吃惊是因为我没料到它会成为全球畅销书,没料到一本小小的图书会成为美国文化的一部分。不吃惊是因为书中内容已经接受了 25 年多的检验。我知道它是有用的,因为它以原则为基础。重申一遍,这些原则并非我发明的,所以我不该为此得到赞美。

◆ 您怎样把七个习惯教给年幼的孩子?

我想我会遵循艾伯特·施韦策(Albert Schweitzer)教育孩子的三项基本规则:一是以身作则,二是以身作则,三还是以身作则。但我不会做到这种程度。我会说,一是以身作则,二是建立充满关怀和欣赏的关系,三是用孩子的语言教给他们这些习惯中蕴含的简单理念——帮助他们掌握七个习惯的基本含义和词汇,告诉他们怎样利用原则来分析自己的经历,让他们识别生活中出现的特定原则和习惯。

◆ 我的老板(配偶、子女、朋友等)**确实需要七个习惯,您建议我怎样让他们阅读该书?**

只有当他们知道你对他们的关心有多少时,才会关心你知道的有多少。请以可信赖的人格榜样为基础,和他们建立信任、坦诚的关系,然后和他们分享七个习惯对你的帮助。让他们在你的生活中看到鲜活的七个习惯,然后在适当的时候,邀请他们参加某个培训项目,或者把这本书作为礼物送给他们,或者在必要时教给他们一些基本理念。

◆ 您的背景如何?您怎么会写这样一本书?

大家都认为,我应该追随父亲的足迹,参与经营家族企业,然而,与经商相比,我觉得自己更喜欢教书和培训领导者。在哈佛商学院读书时,我对组织中的人这一层面产生了浓厚兴趣,并且开始从事相关研究。后来,我在杨百翰大学讲授商业课程,兼职做过几年咨询、顾问和培训工作。在那段时间里,我开始考虑围绕一套有序而均衡的原则创办领导和管理才能的综合培训项目,这些后来就演变成了七个习惯,然后,在应用于组织时,它们又发展成了以原则为中心的领导才能的概念。我决定离开大学,全职从事培训各种组织的高级管理人员的工作,我认真拟定课程,开始了第一年的工作,然后就创办了一家企业,以便让全世界的人都了解这些内容。

◆ 有些人声称自己掌握着真正的成功秘诀,您对此有何看法?

我要声明两个问题,首先,如果他们所说的内容以原则或自然法则为基础,我就愿意向他们求教,并且加以推介;第二,我要说,我们也许是在用不同的措辞表述相同的基本原则或自然法则。

◆ 您真的谢顶吗?抑或是为了节省时间才剃了光头?

嘿,听我说,当你忙着吹干你的头发时,我已经在为顾客服务了。事实上,当我第一次听说“秃就是美”这句话时,我激动得无以名状!